

МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И ИННОВАЦИЙ  
РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ И.А.КАРИМОВА

**Д.М.Якубова**

# **МАЛЫЙ БИЗНЕС И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО**

## **Учебник**

Министерство высшего образования, науки и инноваций Республики  
Узбекистан рекомендуется как учебник

Ташкент - 2023

**УДК: 330.33: 006.01.**

**ВВС:**

Якубова Д.М. Бизнес-среда: теория и практика. Учебник – Т.:2023 - 279 стр.

\*\*\*

Darslikda biznes muhitining nazariy va amaliy jihatlari yoritilgan. Bu talabalarga asosiy tushunchalarni, moliyaviy qonunlarni o'zlashtirishga, tahlil qilish usullarini o'zlashtirishga, o'quv materialini mustaqil o'rganish ko'nikmalariga va shu asosda adekvat xulosalar tuzishga yordam beradi, dunyoqarashni shakllantiradi, o'quvchining ijtimoiy-iqtisodiy faoliyatini xolisona baholash imkonini beradi. muammolar, individual hal qilishning mumkin bo'lgan yo'lini aniqlash, bakalavriat talabalari uchun ishlab chiqilgan davlat darsligining iqtisodiy siyosatini tahlil qilish.

\*\*\*

Учебник охватывает теоретические и практические аспекты бизнес-среды. Он помогает студентам изучить базовые понятия, финансовые законы, овладеть методами анализа, навыками самостоятельного изучения материала и умения формулировать на этой основе адекватные выводы, сформировать мировоззрение, позволить студенту объективно оценивать социально-экономические проблемы, определять возможный путь индивидуального решения, анализировать экономическую политику государства. Учебник рассчитан для студентов бакалавриата.

\*\*\*

The textbook covers theoretical and practical aspects of Business activity and will help students study Basic Concepts, Financial laws, master the methods of analysis, the skills of independent study of Theoretical, Statistical, factual material and the ability to formulate adequate conclusions on this basis, form a WorldView that allows the student to objectively assess socio-economic problems, determine possible ways to solve them, analyze the economical policy of the state. The textbook is designed for students of Bachelor.

Рецензенты: заведующий кафедрой «Экономическая теория» Моминов Н.Г.-  
доц., профессор (НУУз.). Заведующий кафедрой «Экономика и менеджмент  
промышленности» Аллаева Г.Ж.- профессор (ТГТУ)

© Якубова Д.М. 2023

Ташкент 2023

## Содержание

<b>Введение</b>		<b>10</b>
<b>1 глава</b>	<b>Основы предпринимательства: от идеи к практике</b>	<b>11</b>
1.1	Понятия предпринимательской деятельности.	11
1.2	Формы и принципы предпринимательской деятельности	16
1.3	Предпринимательский процесс, внедрение предпринимательства	18
1.4	Экономические и правовые ресурсы предпринимательства	21
<b>2 глава</b>	<b>Формирование бизнес-моделей и их технико-экономическое обоснование</b>	<b>27</b>
2.1	Бизнес-модель и концепции	27
2.2	Мнение ученых-экономистов при формировании бизнес-моделей	28
2.3	Технико-экономическое обоснование бизнес-моделей	34
2.4	Типы и преимущества бизнес-моделей	35
<b>3 глава</b>	<b>Изучение различных форм бизнеса и его рынка</b>	<b>37</b>
3.1	Виды бизнеса	37
3.2	Классификация предпринимательства по видам деятельности	41
3.3	Основные правовые формы	51
<b>4 глава</b>	<b>Стратегическое планирование и составление бизнес-плана</b>	<b>57</b>
4.1	Обоснование роли стратегического планирования	57

4.2	Выбор стратегической цели и цели планирования	58
4.3	Основные стратегии развития	60
4.4	Стратегия роста	61
4.5	Конкурентная стратегия	63
4.6	Составление бизнес-плана	64
<b>5 глава</b>	<b>Анализ и презентация реализации бизнес-плана</b>	<b>67</b>
5.1	Этапы планирования и его виды	67
5.2	Сущность, содержание бизнес-плана и его разработка	69
5.3	Подготовка и использование бизнес-плана	73
5.4	Содержание основных разделов бизнес-плана	76
<b>6 глава</b>	<b>Формы собственности в бизнесе</b>	<b>81</b>
6.1	Объективные условия развития бизнеса.	81
6.2	Формы ведения бизнеса.	82
6.3	Различные типы, формы и виды отношений собственности.	86
<b>7 глава</b>	<b>Покупка существующего бизнеса (предприятия)</b>	<b>92</b>
7.1	Понятие, принципы приобретения готового бизнеса	92
7.2	Этапы приобретения готового бизнеса.	96
7.3	Составление договора купли-продажи для готового бизнеса	98
<b>8 глава</b>	<b>Франчайзинг и предпринимательство</b>	<b>100</b>
8.1	Понятие франшизы, история возникновения.	100
8.2	Формы и виды франчайзинга.	104
8.3	Преимущества и недостатки франчайзинга.	106
8.4	Ведение франчайзинговой деятельности в Узбекистане.	110
<b>9 глава</b>	<b>Формирование эффективного маркетингового плана</b>	<b>111</b>
9.1	Общее понимание маркетинга.	111
9.2	Цели и задачи маркетинга.	113
9.3	Разработка и реализация маркетинговых мероприятий.	114

9.4	Стратегический план и эффективный маркетинговый план.	115
9.5	Цель и основные направления маркетингового плана.	121
<b>10 глава</b>	<b>Юридическая ответственность. Финансовый план</b>	<b>128</b>
10.1	Сущность и основные разделы финансового плана	128
10.2	Планирование доходов и расходов.	134
10.3	Денежные потоки предприятия, прогнозный баланс и планирование безубыточности.	136
<b>11 глава</b>	<b>Программы лояльности и брендинг</b>	<b>140</b>
11.1	Понятие лояльности.	140
11.2	Барри Берман этапы программы принуждения.	144
11.3	Особенности и виды брендинга.	147
<b>12 глава</b>	<b>Ценовая политика и стратегия</b>	<b>155</b>
12.1	Цели и принципы ценообразования.	155
12.2	Факторы, влияющие на ценообразование.	161
12.3	Цена с точки зрения стоимости, спроса, конкуренции.	164
12.4	Ценовая стратегия на новые товары.	168
<b>13 глава</b>	<b>План расходов на открытие собственного бизнеса</b>	<b>171</b>
13.1	Сущность издержек производства.	171
13.2	Классификация затрат.	172
13.3	Оценка прибыли предприятия.	176
<b>14 глава</b>	<b>Эффективное планирование финансов и денежных потоков</b>	<b>179</b>
14.1	Классификация денежных потоков, методы расчета.	179
14.2	Факторы, влияющие на денежный поток, оценка и управление.	188
14.3	Планирование движения денежных средств и разработка платежного календаря.	193
<b>15 глава</b>	<b>Эффективное управление человеческим капиталом</b>	<b>209</b>
15.1	Активная часть населения страны и ее роль в национальной экономике	209

15.2	Концепция управления человеческим капиталом.	212
15.3	Понятия человеческого капитала, ресурсов, трудового потенциала.	216
15.4	Характеристика человеческих ресурсов.	217
<b>16 глава</b>	<b>Стратегии ведения переговоров в бизнесе</b>	<b>218</b>
16.1	Методы ведения переговоров.	218
16.2	Анализ переговоров.	224
<b>17 глава</b>	<b>Деловая этика</b>	<b>227</b>
17.1	Общее понимание деловой этики, ее формирование.	227
17.2	Основные принципы деловой этики.	230
17.3	Приоритеты деловой этики.	234
17.4	Баланс прибыли и ответственности.	236
<b>18 глава</b>	<b>Бизнес-среда в Узбекистане</b>	<b>240</b>
18.1	Развитие бизнес - среды в Узбекистане.	240
18.2	Правовая и экономическая ситуация в деловой среде.	245
18.3	Деловая среда в Узбекистане находится, ее динамика.	251
<b>Глоссарий</b>		<b>257</b>
<b>Список литературы</b>		<b>264</b>

## **Введение**

Бизнес и предпринимательство являются основой рыночной экономики. Для организации, управления и эффективного ведения бизнеса необходимо обладать определенными знаниями и умениями, аналитическим и логическим мышлением, креативностью. Эта дисциплина тесно знакомит студентов с бизнес-средой, формируя в ней теоретические и практические знания. Посредством кейс-анализа у студента формируются практические навыки, аналитическое и логическое мышление, креативность.

«Бизнес-среда: теория и практика» наука состоит из обучения бизнес-процессам в экономике. Данная дисциплина составляет теоретико-методологическую основу дисциплин направления “Корпоративное управление” и служит в своем развитии для экономических дисциплин конкретного направления.

Цель преподавания предмета состоит в том, чтобы научить студента формировать бизнес – модели, их технико-экономическое обоснование, создавать бизнес-стратегии, эффективно использовать внутренние и внешние возможности бизнеса, проводить эффективную ценовую политику, правильно организовывать маркетинг и финансы, эффективно организовывать деловые переговоры и действовать в рамках деловой этики.

Достижение этой цели в наук вводит студентов в практическую деловую среду. Задача студентов заключается в формировании знаний и навыков, необходимых для организации личного бизнеса, его эффективного ведения или для работы в качестве бизнес-менеджера на существующих предприятиях.

К знаниям, умениям и навыкам студентов ставятся по анализу бизнес-среды. Бизнес-среда: теория и практика, основные понятия, принципы работы моделей, способы предотвращения и эффективного решения проблем и трудностей, возникающих при ведении бизнеса, правильно формировать воображение, обеспечить технико-экономическое обоснование бизнес-плана и бизнеса, создание бизнес-стратегий, эффективное использование внутренних и внешних возможностей бизнеса, проведение эффективной ценовой

политики, правильное управление маркетингом и финансами, эффективное ведение переговоров, которое показывает, что он знает и может использовать их.

## **Глава 1. ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА: ОТ ИДЕИ К ПРАКТИКЕ**

### **1.1. Понятия предпринимательской деятельности**

В любой экономической системе есть силы, которые являются лидерами в реализации основных экономических целей этой системы. В планово-административной системе это государственные предприятия, в рыночной системе-бизнес и предпринимательство всех форм собственности с разделением объема производства на малый, средний и крупный бизнес. Формы малого бизнеса играют важную роль из-за их обилия и высокой прибыльности.

Понятие предпринимательской деятельности изложено в статье 3 закона Республики Узбекистан, принятого 25 мая 2000 года в следующем порядке. "Предпринимательская деятельность-предпринимательство "- это предпринимательская деятельность, осуществляемая субъектами предпринимательской деятельности в соответствии с законодательством, направленная на получение дохода на основе их имущественной ответственности".

**Предпринимательство, предпринимательская деятельность** - деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от использования имущества, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг, осуществляемая на свой страх и риск самостоятельно зарегистрированным лицом, в качестве индивидуального предпринимателя осуществляется в порядке, установленном законодательством.

**Бизнес и предпринимательство**- один из основных элементов рыночной экономики, без которого государство не может бурно развиваться. Бизнес и предпринимательство влияют на темпы экономического

роста государства, состав, объемы и качество валового национального продукта. В последнее время понятия "бизнес" и "предпринимательство" стали смешиваться и утратили свое первоначальное значение.

Одно из самых распространенных определений сегодня - **бизнес**- это любая деятельность, направленная на получение прибыли, осуществляемая путем продажи товаров и услуг, пользующихся спросом. Однако существуют и другие определения, более приспособленные к реальным условиям, например: бизнес - это предпринимательская деятельность, осуществляемая субъектами рыночной экономики и государственными органами на собственные или заемные средства и основными целями которой являются получение прибыли и развитие собственного предприятия.

**Предпринимательство** или **предпринимательская деятельность** самостоятельная деятельность, направленная на получение дохода от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг физическими лицами в соответствии с законодательством, сопряженная с риском для граждан и их самих. Частные случаи продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг, которые систематически не приводят к получению прибыли, не относятся к предпринимательской деятельности. Для предпринимательской деятельности используются имущество, нематериальные активы, труд как самого предпринимателя, так и привлеченные извне. Нет гарантии, что потраченные деньги окупятся, товар будет продаваться с прибылью. Это связано с риском потери всего или части имущества.

Во многих странах для открытия бизнеса требуется официальная регистрация, но критерии и условия могут значительно различаться. Предпринимательство может осуществляться юридическим лицом или непосредственно физическим лицом (ИП) после его регистрации в установленном законодательством порядке. Предпринимательство - важнейшее свойство рыночной экономики, охватывающее все ее институты. Слова "предпринимательство" и "бизнес" используются как

синонимы, но иногда они имеют разные значения. О эффективности предпринимательской деятельности можно судить не только по размеру прибыли, но и по изменению стоимости предприятия (рыночной стоимости предприятия, благонамеренности). Обычно выделяют следующие этапы формирования идеи:

1. создание предпринимательской идеи;
2. первая экспертная оценка идеи;
3. получение рыночных данных (определение зависимости между спросом и предложением, определение цен и др.);
4. расчеты затрат на реализацию идеи;
5. экспертная оценка рыночных данных и затраты на реализацию идеи;
6. принятие предпринимательского решения, подготовка к практической реализации идеи.

Принятие решения невозможно без тщательного маркетинга или изучения состояния рынка, конкурентов, научных прогнозов возможных изменений спроса и предложения, покупательной способности населения. Как показывает практика, существует множество источников новых идей: обзоры деловых партнеров и договорных партнеров, продукция конкурентов, материалы публикаций государственных органов, информационные листки патентных ведомств. Важнейшее место в источниках занимает мнение потребителей продукции, поскольку конечной целью предпринимательской деятельности является удовлетворение их потребностей.

Потому что предпринимательская деятельность осуществляется определенными субъектами. Из кого они могут состоять? Ответ на этот вопрос дается в статье 4 закона, а именно: «субъектами предпринимательской деятельности являются все зарегистрированные в установленном порядке юридические и физические лица, осуществляющие предпринимательскую деятельность». В соответствии с настоящей статьей закона субъектом предпринимательской деятельности не может быть любое юридическое или

физическое лицо. Для этого они должны быть зарегистрированы в установленном порядке. Гражданство В соответствии со статьей 24 Гражданского кодекса Республики Узбекистан физическое лицо, то есть “гражданин вправе заниматься предпринимательской деятельностью с момента государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя”. Юридическое лицо также должно иметь разрешение на осуществление определенного вида такой деятельности, зарегистрированное в соответствующем порядке, чтобы считаться субъектом предпринимательской деятельности. Поэтому для того, чтобы предприятие или фирма, являющиеся субъектом предпринимательской деятельности, были признаны юридическим лицом, они должны быть зарегистрированы государством в порядке, предусмотренном статьей 44 гражданского кодекса.

Юридическое лицо или гражданин, являющийся субъектом предпринимательской деятельности, в целом также должен быть субъектом имущественных прав, поскольку его деятельность осуществляется “на основе собственной имущественной ответственности”. Но субъект предпринимательской деятельности не обязательно должен быть субъектом права собственности во всех случаях. Предпринимательство, осуществляемое гражданином, может осуществляться на основе принадлежащего ему или арендуемого имущества.

Юридическое лицо также может иметь аналогичные права в отношении собственности. Юридическое лицо, лично не являющееся субъектом права собственности, осуществляет предпринимательскую деятельность на основе государственной собственности. При этом они пользуются теми же правами хозяйственного ведения и оперативного управления, что и в отношении государственной собственности.

Понятие права хозяйственного ведения и имущественной правоспособности юридического лица, обладающего этим правом, предусмотрено статьями 176-177 Гражданского кодекса. Юридическое лицо, имеющее право вести хозяйственную деятельность в соответствии со статьей

176, владеет, пользуется и распоряжается закрепленным за ним имуществом как субъект права собственности. Предприниматель, обладающий этим правом, осуществляет по своему усмотрению любые аспекты, не противоречащие закону. Без ведома субъекта права собственности на имущество полномочия операционных определяются статьями 72-178 Гражданского кодекса. В отношении хозяйственного или оперативного права применяются положения о праве собственности, если иное не предусмотрено Гражданским кодексом и другими законодательными актами.

Следовательно, предпринимательская деятельность может осуществляться лицами, имеющими и не имеющими права собственности. Субъекты предпринимательской деятельности по общему правилу являются собственниками права собственности. При отсутствии такого права они приобретают право хозяйственного ведения или оперативного управления имуществом, закрепленным за собственником, и осуществляют предпринимательскую деятельность в порядке, установленном собственником.

Основной целью осуществления предпринимательской деятельности является получение прибыли. Для достижения этой цели предприниматель планирует свою деятельность в соответствии с требованиями рынка, старается разрабатывать, закупать нужную покупателям продукцию. Экономический интерес в первом случае полезен и основной показатель, обобщающий результаты хозяйственной деятельности, связанные с получением прибыли.

Чем больше получена прибыль, тем выше стимул, интерес к труду, тем выше достигнута эффективность в предпринимательстве. На налоги, прочие платежи выделяется определенная часть от общего дохода, получаемого предпринимателями в результате осуществления своей деятельности. Доход, оставшийся в распоряжении предпринимателя от уплаты платежей, как чистая прибыль полностью переходит в его распоряжение. Предприниматель самостоятельно решает, с какой целью он будет использовать чистую прибыль.

Рискованная деятельность-характерная черта предпринимателя. Предприниматель старается действовать без лишних забот и усилий, быстро внося изменения в свою деятельность и приспособляясь к рыночным условиям и адаптируясь к рыночным условиям в случае необходимости постоянного присутствия информации и информации о рынке. В противном случае он может не выдержать конкуренции и обанкротиться.

Банкротство предпринимателей также может произойти по вине других. Например, если другие не поставляют сырье, необходимое предпринимателю для производства продукции, вовремя в оговоренные сроки или если поставленное сырье непригодно для использования. Подобные и другие обстоятельства могут привести предпринимателя к банкротству, если не будет своевременно выплачена оплата проданного товара или выполненных работ. При возникновении таких обстоятельств предприниматель вправе требовать взыскания причиненного ему ущерба с ответственных лиц. Но лицо, сумевшее доказать отсутствие вины предпринимателя в причинении ущерба, может быть освобождено от ответственности.

Если имущество предпринимателя погибнет из-за какого-то стихийного бедствия, других событий, которые невозможно предотвратить, никто не будет нести за него ответственности. Предприниматель сможет взыскать причиненный ему ущерб только в размере страховой суммы. Государственное предприятие, осуществляющее предпринимательскую деятельность, отвечает по своим обязательствам в порядке и на условиях, предусмотренных частью 3 статьи 72 Гражданского кодекса.

Предпринимательство основано на имущественной ответственности. Все предприниматели экономически самостоятельны и во взаимоотношения оформляют путем заключения договоров. В случае причинения ущерба в результате неисполнения договора возможно

предъявление иска о взыскании этого ущерба, а также предъявление иска. Такое требование или иск имеет имущественный характер, так как может быть предъявлено требование о взыскании причиненного ущерба, а также иск. Такое требование носит имущественный характер, поскольку взыскание причиненного ущерба направляется на имущество предпринимателя, заключившего договор.

Предпринимательство означает-инициатива. Если предприниматель не может проявить инициативу в хозяйственной деятельности, он не сможет достичь поставленной цели, не справится с ней и в результате неизбежно обанкротится.

## **1.2.Формы и принципы предпринимательства**

В рыночных условиях предприниматель самостоятельно выбирает, определяет, развивает и организует свою деятельность, его деятельность не планируется другими. Предприниматель лично определяет перспективы развития, учитывая свои требования к выпускаемой продукции, выполняемой работе, оказываемой услуге. Безупречное выполнение такого задания требует от него во всех случаях высокой компетентности, умения проявлять инициативу и активную инициативу.

Принципы предпринимательства следующие:

Индивидуальные:

- индивидуальный предприниматель;
- индивидуальное предприятие;

Командный:

- кооператив;
- компания;
- общее партнерство;
- сотрудничество по возможности;
- общество с ограниченной ответственностью;
- компания с дополнительной ответственностью;
- деловое сотрудничество;

- инвестиционное сотрудничество;
- акционерное общество;
- семейный бизнес;
- государственный.

По характеру деятельности различают производственную, торгово-коммерческую, кредитно-финансовую, сервисную и др. Для защиты своих интересов бизнес-сообщество может создавать различные ассоциации в соответствии с законом *О некоммерческих организациях*.

Свобода, предоставляемая предпринимателю в пользование принадлежащим ему имуществом по своему усмотрению и в своих интересах при осуществлении различных видов деятельности, не запрещенных законом, является основополагающими принципами предпринимательского права.

Следование этому принципу нашло свое выражение в законе *"О гарантиях свободы предпринимательской деятельности"*. В соответствии с его первой статьей "формулировки закона заключаются в создании гарантий и условий для свободного участия и заинтересованности граждан в предпринимательской деятельности, в повышении их деловой активности, а также в защите субъектов предпринимательской деятельности и законных интересов. Следовательно, предприниматель может заниматься любой деятельностью, не запрещенной законом, то есть независимо от того, является ли он субъектом права собственности, хозяйственного ведения или субъектом права оперативного управления, ему предоставляется свобода осуществлять деятельность, не запрещенную законом, на основе принадлежащего ему имущества. Предприниматель имеет право на свободное осуществление различной хозяйственной деятельности на основе своего имущества, независимо от того, из какой его формы оно состоит. Основная проблема в том, что. Такая деятельность не должна противоречить закону и не запрещена законом.

Из основных требований предпринимательства следует, что все формы собственности, все виды хозяйственной деятельности действуют на основе

равноправия. Следовательно, независимо от того, из каких форм и видов хозяйственной деятельности состоит собственность, создаются необходимые условия для становления и развития предпринимательства, а также равные права и условия для осуществления предпринимателями предпринимательской деятельности. Такое равенство указывает на экономическую и юридическую самостоятельность предпринимателей, каждый из которых самостоятельно от своего имени участвует в имущественных отношениях с принадлежащим ему отдельным имуществом. Также они сами отвечают за результаты своей деятельности.

Взаимодействие в предпринимательстве. подотчетность и свободная конкуренция важны. Для создания и обеспечения таких условий государство берет на себя определенные задачи. Для того чтобы такие условия существовали, предприниматели также должны руководствоваться моральными принципами общества в своей деятельности и уважать деловую этику.

Лица, осуществляющие предпринимательскую деятельность, при осуществлении своей деятельности должны руководствоваться статьей 9 Гражданского кодекса. Согласно части 4 настоящей статьи, "Граждане и юридические лица при осуществлении своих прав должны уважать моральные принципы и моральные нормы общества, а предприниматели также должны соблюдать правила трудовой этики".

Предпринимательство, запрещенное законом или осуществляемое без соблюдения закона, не считается действительным независимо от того, на какой форме собственности оно основано или какой вид хозяйственной коммерческой деятельности состоит, и в отношении такого предпринимательства применяется статья 116 Гражданского кодекса, и возникают последствия, предусмотренные статьей 114. При осуществлении предпринимательской деятельности, запрещенной законом или не предусмотренной уставом предприятия, фирмы учредительными документами и противоречащей закону предприятий,

товариществ. Объединения, деятельность частной фирмы могут быть прекращены на основании статей 53-54 ГК. В соответствии с частью 1 статьи 48 Закона "о гарантиях свободы предпринимательской деятельности" имущество лица, осуществляющего предпринимательскую деятельность, реализуется по решению собственника или органов, уполномоченных предпринимателем на создание предприятия.

### **1.3. Предпринимательский процесс, внедрение предпринимательства**

Источниками капитала для открытия бизнеса могут быть:

1. стартовый капитал;
2. собственные средства:
  - для индивидуального предпринимателя - его личные средства и сбережения, собственное имущество (здание, агрегат, автомобиль);
  - для юридического лица - его уставный капитал, формируемый учредителями, чаще всего это финансирование за счет собственных средств.
3. привлечение инвестиций:
  - венчурные фонды и деловые партнеры являются активными участниками новых проектов;
  - сбор средств через краудфандинг. средства могут приниматься как в обмен на будущие продукты, так и в виде пожертвований (что особенно важно в цифровых продуктах, которые распространяются под бесплатной лицензией).
  - кредиты от банка или физических лиц (долговое финансирование).
  - бесплатная помощь (гранты или субсидии).

Кроме того, существуют государственные и общественные организации, технопарки и бизнес-инкубаторы для помощи начинающим предпринимателям.

4. регистрация и лицензирование:
  - получение лицензии на право осуществления деятельности от государства;

- реклама;
- размещение рекламы, акций и компаний, специальных предложений;
- расширение (объем производства или предоставляемых услуг), а также добавление и приобретение конкурентов;
- выпуск акций;
- выпуск акций на фондовой бирже;
- страхование;
- продажа и покупка готового бизнеса.

Основной этап в бизнесе - формирование продуктивного предприятия и возможность его реализации. Покупка и продажа могут осуществляться как самим владельцем, так и на открытом рынке готового бизнеса (с добавленной стоимостью и предприятиями по цене активов).

В основе предпринимательского процесса лежат следующие принципы: свободный выбор видов деятельности; добровольное привлечение имущества и средств юридических лиц и граждан; самостоятельное формирование программы деятельности и выбор поставщиков и потребителей выпускаемой продукции; государственное регулирование цен на отдельные виды продукции, производимой на государственных предприятиях; безвозмездный наем персонала; осуществление платежей, установленных законом. безвозмездное использование прибыли, оставшейся после ее увеличения; самостоятельное осуществление внешнеэкономической деятельности и использование юридическим лицом части валютной выручки субъекта предпринимательства в соответствии с действующим законодательством.

Государство не устанавливает ограничений по видам форм предпринимательства: оно осуществляется в любой организационной форме, на усмотрение предпринимателя. Известны такие формы предпринимательства: частное, осуществляемое частным лицом и в любой форме с привлечением имущества других физических и юридических лиц; коллективное, осуществляемое группой граждан на основе привлечения их

имущества и имущества других физических и юридических лиц; на основании договора, заключенного с собственником имущества или уполномоченными им лицами руководителем предприятия действующий договор. Исходя из особенностей и форм предпринимательской деятельности, предпринимателя нельзя отождествлять только с частным собственником, как это иногда понимают, поскольку независимо от формы собственности субъектом предпринимательства могут быть любые граждане другого государства, а также группа граждан (партнеров) и т.д.

Коллективный предприниматель. Следовательно, государственное предприятие также может быть (должно быть в рыночных условиях) предпринимателем.

Этапы предпринимательского процесса:

1. поиск бизнес-идеи;
2. поиск и привлечение необходимых ресурсов;
3. создание материальных благ (производство или поставка товаров, оказание услуг);
4. распространение (продажа) товаров и услуг;
5. получение результата (прибыли) от реализации товаров;
6. восстановление процесса создания и распределения материальных благ, товаров, услуг.

Людвиг фон Мизес, Фридрих Август фон Хайек и другие представители австрийской школы экономистов многое сделали для понимания сущности предпринимательства. Предпринимательство они считали одним из основных ресурсов (факторов) экономики наряду с природными ресурсами-землей, трудом, капиталом, информацией и временем. Современная экономика, заменяя понятие «земля» понятием «средства труда», относит информацию и время к категории «труд». Предпринимательство обычно направлено на экономию времени за счет снижения транзакционных издержек. Австрийский экономист Йозеф Шумпетер определил это так: предприниматель - это человек, который пытается превратить новую идею или изобретение в

успешную инновацию. В частности, предпринимательство-это сила творческого разрушения, действующая на рынках и в производстве, одновременно создавая новые продукты и модели предпринимательства. Творческое разрушение обеспечивает динамичный и долгосрочный экономический рост.

Фрэнк Найт и Питер Друкер, рассматривая риск как неотъемлемый атрибут предпринимательства, выделили следующие виды рисков:

- статистический риск.
- статистически неисчислимая неопределенность.
- истинная неопределенность, которую нельзя не только вычислить,

но и предвидеть.

Например, до появления Интернета невозможно было оценить существующий рынок успешных проектов, таких как Google или YouTube.

#### **1.4. Экономические и правовые ресурсы предпринимательства**

Экономическая самостоятельность и равноправие предпринимателя-основа его свободной конкуренции. Предприниматель может повысить свою деятельность во всех сферах хозяйства, не запрещенных законом, на основе принципа свободной конкуренции.

В прошлом экономическая основа общества заключалась в том, чтобы не прибегать к конкуренции только в то время, когда была организована социалистическая собственность. Многообразие форм собственности сейчас создает условия для равноправного экономического и юридического развития. Развитие предпринимательства на основе принципа конкуренции состоит из метода, инструмента, необходимого для формирования рыночных отношений. Конкуренция способствует быстрому производству и доставке на рынок нужной продукции и товаров для населения, созданию и развитию различных форм предпринимательской деятельности, повышению эффективности производства и, кроме того, укреплению экономических ресурсов общества. Но конкуренция должна быть справедливой. Не следует допускать, чтобы в результате конкуренции некоторые предприниматели

оказывались в тяжелом экономическом положении, предпринимались действия, направленные на ограничение конкуренции.

Свобода, предоставляемая для взаимной конкуренции, не должна быть направлена против предпринимательских и деловых способностей, против чужой хозяйственной деятельности. Она не должна быть направлена на ограничение конкуренции со стороны предпринимателя. С целью ограничения конкуренции, предприниматель не использует свое доминирование на рынке, чтобы злоупотреблять им, то есть ограничивать производство товаров. Неправильная и непристойная продажа покупателям, недопустимо изменять внешнюю форму не должно осуществляться, внешний вид продукта другого предпринимателя по собственному усмотрению и совершать другие подобные действия. Для предпринимателя необходим доход, полученный в результате недополучения прибыли, несет ответственность только за ущерб, никто не несет ответственности за его деятельность и результаты. Поэтому предприниматель, чтобы не столкнуться с таким объектом, свободно выбирает виды своей деятельности, адаптируя их к рыночным условиям, правильно планирует, активно участвует в конкуренции.

Предпринимательство, которое осуществляется должным образом с соблюдением требований законодательства, способствует достижению продуктивных экономических результатов. Достигнув в результате самостоятельной деятельности результатов, предприниматель самостоятельно экономит как на продукте своей деятельности, так и на распределении вложений в план. Имущественные основные фонды и оборотные средства предприятия также состоят из имущества, отраженного в стоимостном независимом балансе и принадлежащего предприятию на праве собственности или на праве хозяйственного ведения и оперативного управления. При осуществлении предпринимателем эффективных результатов дает эффективное использование основных и оборотных средств в производительных и непосредственно предусмотренных для каждого из них целях.

При переходе к рыночным отношениям оборотные средства предприятия должны быть достаточными для производства конкурентоспособной продукции, повышения рентабельности. Без целенаправленного использования оборотного капитала высасывание на месте, с которым они сталкиваются, в конечном итоге приведет к банкротству хозяйствующих субъектов. Следовательно, место оборотных средств в экономике должно осознаваться предпринимателем в совершенстве. Оборотные средства состоят из денежных средств со счета предприятия, денежных средств в кассе предприятия, товарных запасов, сырья и материалов. Для банка вещи на складе состоят из наличных денежных оборотных средств в кассе банка. Чем больше вес оборотных средств, занятых непосредственно в процессе производства, тем больше эффективность использования оборотных средств измеряется коэффициентом их оборачиваемости. Прибыль, полученная в результате деятельности, средства, полученные от реализации ценных бумаг, являются источником формирования финансовых ресурсов предпринимательского предприятия из средств членов трудового коллектива, юридических лиц, граждан, а также других поступлений. Прибыль, остающаяся в результате предпринимательской деятельности, поступает в полное распоряжение предприятия, под чистой прибылью понимается вся прибыль, связанная с производством, возмещение затрат преобразует израсходованные средства в прибыль, остающуюся после вычета из доходов, полученных в результате деятельности.

Способы использования этой прибыли предприниматель определяет самостоятельно, формирует резервный фонд и другие фонды, необходимые для социальной деятельности и развития трудового коллектива.

По общему принципу предприниматели гарантируют защиту своих прав и законных интересов независимо от того, основаны ли производственно-хозяйственная деятельность и их организация на различных формах собственности. Предпринимательская деятельность может состоять из

выпуска продукции, ее реализации, получения, закупки, выполнения различных работ, например, строительства жилья или сооружений по договору подряда, оказания услуг, т. е. выполнения различного материального бытового обслуживания грузов и пассажиров. Эти и другие виды предпринимательства, независимо от того, осуществляются ли они на основе собственности в различных формах, равноправны перед законом.

“Закон "О гарантиях свободы предпринимательской деятельности" распространяется на всех предпринимателей в равной степени. Предусмотренные законом общие положения, права и обязанности, условия, требования, гарантии, необходимые для осуществления предпринимательской деятельности, применяются одинаково ко всем предпринимателям независимо от того, из каких видов предпринимательской деятельности они состоят. Деловая репутация предпринимательства, результаты его интеллектуальной деятельности в соответствии с положениями, предусмотренными статьей 4 Закона. коммерческая тайна деятельности ее права и интересы защищены по таким вопросам, как возмещение причиненного ей ущерба, ограничение от различных проверок.

Государство обязуется по закону обеспечить равные экономические условия для развития предпринимательской деятельности различных форм и равные правовые гарантии их защиты. Впервые это нашло отражение в основном законе – Конституции Республики Узбекистан. В соответствии со статьей 53 Конституции “... В отношении органов, организаций возбуждаются иски о взыскании ущерба, причиненного предпринимательству вследствие ненадлежащего осуществления ими экономической деятельности, свободы предпринимательства и труда, равноправия всех форм собственности, с учетом верховенства права государственных потребителей.

Свобода предпринимательства права и законные интересы предпринимателя охранялись не только установленными законом мерами. Защищает эти свободы, права и интересы. Эти свободы, права и интересы в полной мере находят свое выражение в договорах, которые

закключаются между ними. Договор свидетельствует о том, что предприниматели экономически и юридически независимы и равноправны, свободно формально выражают свои желания и цели участия в имущественных хозяйственных отношениях. Свободное предпринимательство и Рабочий персонал, добровольность найма исчисляется из общих аспектов, каждый человек имеет исключительное право распоряжаться своей трудоспособностью. Он может воспользоваться этим правом как индивидуальный предприниматель или по договору с другими лицами. В соответствии со статьей 18 ГК использование наемного труда выражается как содержание правоспособности гражданина. Таким образом, в соответствии с законодательством Узбекистана гражданину предоставляется право на использование наемного труда. Чтобы использовать наемный труд в качестве предпринимателя, гражданин сам должен будет совместно участвовать в деятельности с наемным работником.

Частная собственность может основываться на личном непосредственном участии собственника в производственном процессе и применении наемного труда. Частная собственность может основываться на личном непосредственном участии собственника в производственном процессе и применении наемного труда. Предприниматель обязан заключить с ними договор об использовании труда граждан в процессе осуществления своей деятельности на условиях, предусмотренных законодательством, и на основании принадлежащего ему имущественного права в пределах своего круга. Независимо от формы собственности, которая является основой использования труда гражданина в различных сферах предпринимательской деятельности, на предпринимателя возлагается обязанность предоставления гражданину заработной платы, предусмотренной действующим законодательством, и создания необходимых условий труда, а также обеспечения иных социально-экономических гарантий. Каждый гражданин или юридическое лицо, поставившее перед собой цель заниматься предпринимательской деятельностью, добровольно вступает в эту

деятельность и, руководствуясь принципом рискованности, стремится получить дополнительный доход, т. е. прибыль, проявив личную инициативу по объединению принадлежащего ему и другим лицам имущества, т. е. на основе общего имущества. Предпринимателя никто не может заставить нанимать на работу, он решает этот вопрос с учетом своих потребностей и возможностей. При этом работника также обязывают заниматься наемным трудом. никто не имеет права принуждать, его можно нанять по собственному желанию. Следовательно, наемный труд является добровольным. Гражданин или юридическое лицо самостоятельно определяет порядок и размер оплаты труда, а также всех видов доходов работника, при этом заработная плата работников не должна быть меньше установленной законодательством Республики Узбекистан суммы. Предпринимательское предприятие обязано обеспечить безопасные условия труда для всех работающих в нем работников, а также несет ответственность за причиненный вред их здоровью и трудоспособности в установленном законом порядке. Работники предприятий-предпринимателей, действующих на базе различных форм собственности, обеспечиваются социально-экономическим обеспечением в порядке и в соответствии с договорами, установленными для государственных предприятий.

**Контрольные вопросы:**

1. Каково понятие предпринимательской деятельности?
2. Что такое бизнес?
3. Этапы формирования идеи?
4. Статья 24 ГК?
5. Какими правами обладает субъект предпринимательской деятельности?
6. Какие бывают формы предпринимательства?
7. На каких принципах строится предпринимательская деятельность?
8. Каковы этапы предпринимательской деятельности?
9. Какие типы рисков определили Фрэнк Найт и Питер Друкер?

10. Что входит в статью 53 Конституции Республики Узбекистан?

## **Глава 2. ФОРМИРОВАНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ И ИХ ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ**

### **2.1. Бизнес-модель и концепции**

Сегодня многие профессионалы размышляют о моделях бизнес-процессов и их эффективности, но многие начинающие бизнесмены и стартапы даже не понимают, что это такое.

**Что такое бизнес-модель?** Это своего рода взаимодействие между предложением организации, целевой аудиторией и продажей продукции компании. Объединив это, мы получим необходимую стратегию развития и работы, направленную на получение максимальной прибыли. При разработке стратегии необходимо понимать основы работы компании, чтобы составить подробный план ее развития. Он отвечает на следующие вопросы: Кто влияет на ведение бизнес-процессов и что именно он делает? Какая коммерческая идея работает в компании и как она реализуется?

**Бизнес-модель** - это концептуальное описание предпринимательской деятельности. Бизнес-модель - логико-схематическое описание бизнеса, помогающее оценить основные факторы успеха компании, этап стратегического планирования.

**В чем разница между стратегией и моделью?** Многие предприниматели и менеджеры часто не могут ответить, чем стратегия отличается от модели, путая термины или считая их идентичными. На самом деле это не так. Эта модель необходима для разработки варианта быстрого преобразования предложения компании в прибыль, в то время как стратегия охватывает более длительные временные рамки и рассматривает способы увеличения прибыли, а не для поддержания жизни организации. Модель, в отличие от стратегии, не учитывает, где задействованы ресурсы и финансирование, она направлена только на увеличение прибыли. Кроме того, она более поверхностна, т. е. при ее составлении не требуется детального

анализа рынка, определения того, насколько востребован товар, достаточна ли квалификация персонала для его воспроизводства.

Впервые эта концепция прозвучала в конце 1940-х годов в комментариях к научным работам на экономическую тему, а в 50-х и 60-х годах закрепились в контексте деловых игр для руководителей. До второй половины 90-х годов концепция бизнес-модели рассматривалась в контексте корпоративной стратегии и гармонично сочеталась с другой. Интерес к бизнес-моделям как инструменту описания того, чем новые интернет-компании отличаются друг от друга и от традиционного бизнеса, возник в более ранний период, и бизнес-моделирование стало подходом к представлению стартапов инвесторам, не знакомым с новым рынком. В результате большая часть исследований бизнес-моделей 1990-х и 2000-х годов была сосредоточена на технологических компаниях, и эта концепция была связана с ними.

В работе, обобщающей подходы к определению бизнес-модели, исследователи из Лондонского Университета Брунеля и Парижской школы экономики и коммерческих наук определили ее как выражение структурных, операционных и финансовых механизмов коммерческой организации, ее продуктов и деятельности. В настоящее время услуги и их дальнейшее развитие для достижения стратегических целей компании.

## **2.2. Мнение ученых-экономистов при формировании бизнес-моделей**

Концепция бизнес - модели тесно связана с другими подходами к описанию бизнеса, такими как корпоративная стратегия, бизнес-процессы и цепочки создания стоимости.

В подходе экономиста Майкла Портера стратегия, выбранная компанией (ценовое лидерство, дифференциация или узкая специализация), переводится в другие организационные аспекты, определяющие пути достижения стратегических целей. Бизнес-модель, вытекающая из стратегии, в свою очередь, определяет процессы, необходимые для функционирования бизнеса.

Поскольку возраст концепции бизнес-модели в экономике невелик, нет единого мнения относительно определения и классификации бизнес-

моделей. Рассматривая концепцию с разных сторон, исследователи представили типологии различных подходов и моделей, универсальных и специфичных для конкретного рынка.

### **Питер Друкер, 1994**

В статье экономиста Питера Друкера, опубликованной в Harvard Business Review в сентябре-октябре 1994 года, термин "бизнес-модель" не упоминается. Друкер использует концепцию теории бизнеса и с ее помощью понимает набор предположений о деятельности компании. Конкретные случаи этих предположений связаны с определением рынка и конкурентов, ценностями и поведением клиентов, сильными и слабыми сторонами компании и тем, как компания зарабатывает деньги в целом.

Друкер использует пример корпорации IBM, чтобы показать, как изменения рыночной среды делают старые предположения неверными и побуждают компании искать новые. Таким образом, IBM перешла от поставки табуляторов к лизинговому оборудованию, а затем к производству персональных компьютеров, микрокомпьютеров и компонентов. Примечательно, что компания сделала еще один переход-разработка программного обеспечения и предоставление услуг.

### **Пол Тиммерс, 1998**

Работа директора Европейской комиссии Пола Тиммерса, опубликованная в Journal on Electronic markets в 1998 году, посвящена новым бизнес-моделям рынка электронной коммерции. Он рассматривает бизнес-модель как архитектуру продуктов, услуг и информационных потоков, характеризуя роль различных экономических факторов, их потенциальные выгоды и источники прибыли.

Исследователь включил в классификацию 11 моделей, которые сам определил как сформировавшиеся или возникшие. Модели интернет-магазина, система закупок, онлайн-аукцион, электронная почта, торговая площадка, социальная сеть, поставщик услуг, интегратор, тематическая платформа и информационный брокер.

### **Майкл Льюис, 1999**

Подход Майкла Льюиса к определению бизнес-модели представлен в его книге "новые инновации". История Кремниевой долины ". Сузив суть концепции до пути получения прибыли, он оценивает ее с критической точки зрения, что эквивалентно непродуманным планам, реализованным компаниями в то время. В качестве примера иррационального поведения он приводит завышенные цены на программные продукты Microsoft в 1999 году и многие компании, которые снизили свою модель дохода, чтобы привлечь посетителей на веб-сайты для продажи рекламных поверхностей.

### **Джоан Магретта, 2002**

Статья Джоан Магретт "Почему бизнес-модели важны" появилась в журнале Harvard Business Review в мае 2002 года в разгар интернет-кризиса. Он называет бизнес-модели историями, которые отвечают бизнес-теории Питера Друкера о том, что такое клиент и каковы его ценности. Он утверждает, что толчок к бизнес-моделированию был вызван широким использованием персональных компьютеров и программного обеспечения для работы с электронными таблицами. В то время как ранее успешные бизнес-модели строились на вдохновении и опыте, программное обеспечение позволяло интегрировать многие факторы и было разработано до запуска бизнеса.

Магретта делит бизнес-модель на две части: творческую (описывающую разработку, приобретение или производство продукта или услуги) и посвященную продажам (включая выявление и поиск клиентов, организацию продаж, распространение продукта или оказание услуг). В рамках этого подхода создание новой бизнес-модели может происходить путем создания нового продукта или услуги или изменения процессов.

### **Александр Остервальдер, 2004**

Александр Остервальдер представил бизнес-модель как проект для деятельности компании. Впервые он описал схему бизнес-модели в своей докторской диссертационной работе в 2004 году, а в 2010 году развил свою

работу в книге “Построение бизнес-моделей”. Бизнес-модель холста представлена в виде девяти взаимосвязанных блоков, которые включают описание основных ресурсов и процессов, участвующих в создании ценности, клиентов и их взаимодействий, ценностного предложения, структуры затрат и источников дохода.

### **Клейтон Кристенсен, 2008**

Концепция Клейтона Кристенсена " прорывные инновации " описывает появление на рынке новых бизнес-моделей, которые делают старые подходы более конкурентоспособными. В статье 2008 года Harvard Business Review он определяет бизнес-модель как комбинацию методов создания ценности для клиентов и доставки. Первым элементом его бизнес - модели является ценностное предложение, описание решения проблемы клиента с помощью предлагаемого продукта или услуги. Второй-формула получения дохода, включающая расчет выручки, структуры затрат, начисление маржи и учет амортизации ресурсов). Два других- это основные ресурсы компании (от сотрудников, технологий и оборудования до коммуникаций и каналов брендинга) и основные бизнес-процессы (от обучения, разработки и производства до бюджетирования, планирования и услуг).

Ценностное предложение составляет основу модели, а различные комбинации элементов формулы, ресурсов и процессов затрудняют воспроизведение модели. Например, iTunes Store основан на новой модели цифрового распространения, а FedEx отошла от ценовой конкуренции в пользу скорости и надежности доставки и намного опережает UPS.

Марк Джонсон дополняет подход Клейтона Кристенсена к теме” заполнение пробела: обновление бизнес-модели для роста и развития". В частности, он связал типологию, предложенную Кристенсеном, с существующими компаниями, что упростило ее применение:

- клуб-партнер обязуется продавать только членам группы. Аналогичная модель используется производителем мультибрендовых кредитных продуктов MBNA;

- посредничество в сделках с целью получения процента прибыли. Эта модель используется агентством по недвижимости CENTURY 21 и планировщиком путешествий Orbitz;

- завершение, то есть совместная продажа сопутствующих товаров или услуг. Эта линия распространена в заведениях быстрого питания, которые продают несколько отдельных блюд в качестве еды, или в iTunes Store;

- модель сотовой связи включает в себя различные пакеты услуг, ориентированные на разных потребителей. Примером телекоммуникационной компании, работающей по этой модели, является Sprint Telecom;

- Википедия и видеохостинг YouTube основаны на краудсорсинговой модели. Он включает в себя аутсорсинг создания контента для пользователей в обмен на доступ к контенту других пользователей;

- Дезинтермедиация-это работа без посредников на рынках, где они традиционно существуют. WebMD и Dell использовали эту модель в своих областях.

При продаже по частям потребители владеют необходимыми частями продукта в разное время.

- Поставщики услуг freemium предоставляют бесплатный доступ к полному продукту или дополнительным услугам и ограниченные функции за определенную плату. Эта модель распространена среди интернет-сервисов, по ней работает социальная сеть LinkedIn.

- Лизинг предоставляет дорогостоящие продукты и услуги широкой аудитории. Эта модель используется автосалонами, которые сдают автомобили в аренду высокого класса, или корпорацией Xerox, которая предлагает инфраструктуру печати в качестве услуги.

- Low-cost авиакомпания (англ. Low-Touch; англ. low-cost carrier, Lowcost авиалайнер, также англ. no-frills carrier, discount carrier, бюджетный перевозчик) снижает стоимость дорогостоящих товаров и услуг за счет отказа от дополнительных услуг и масштабирования. Такой подход используют Walmart и IKEA.

- Обратный производственный цикл относится к предварительному заказу товаров и услуг, оплате до получения. Типичный пример этой модели - Amazon.com

Необходимая плата используется некоторыми интернет-провайдерами, а также электрическими, тепловыми и газовыми компаниями.

- Модель Razor & Blades получила свое название от бритв со сменными лезвиями и включает в себя продажу дорогостоящего продукта с низкой маржой и доходом от продажи расходных материалов. Другой пример такой модели-принтеры и чернила для них.

- Компании, производящие обратные бритвы и лезвия, зарабатывают деньги на базовом продукте, предлагая недорогие насадки. Apple применяет этот подход к iPod и iTunes Store, в то время как Amazon продает электронные книги для Amazon Kindle.

- Обратный аукцион-это торг по праву продажи товара или услуги, в котором выигрывает тот, кто выставит самую низкую цену. Сайты для фрилансеров работают по этой модели.

- Модель "продукт-услуга" предполагает не продажу продукта, а функцию этого продукта как услуги. Например, IBM предоставляет программное обеспечение в качестве модели обслуживания, а Zipcar предоставляет почасовую аренду автомобилей.

- Стандартизация решения любой проблемы позволяет продавать легко воспроизводимый и недорогой продукт или услугу вместо уникального продукта. American minuteclinic развивается по этой модели.

При модели подписки пользователь платит обычную плату за доступ к продукту или услуге. Примером службы подписки является Netflix. Компании, основанные на модели сообщества пользователей, могут получать доход как за счет членских взносов, так и за счет рекламы. Angellist, профессиональная платформа для бизнес-ангелов и стартапов, работает по этому принципу.

Бизнес-модель добавленной стоимости-изменение (модификация) компанией существующего продукта с целью перепродажи его с добавленной стоимостью, обычно конечным пользователям, в качестве нового продукта.

- химический лизинг
- бизнес-модель лояльности
- монополия
- Сетевой маркетинг
- бизнес-модель сетевого эффекта
- онлайн аукцион
- онлайн медиа кооператив
- бизнес-модель премиум-класса

### **2.3. Техничко-экономическое обоснование бизнес-моделей**

**Техничко-экономическое обоснование (ТЭО)** — это документ, в котором представлена информация, из которой получена целесообразность создания продукта или услуги. Техничко-экономическое обоснование содержит анализ затрат и выгод проекта. Техничко-экономическое обоснование позволяет инвесторам определить, стоит ли инвестировать в предлагаемый проект.

Техничко-экономическое обоснование составляется в результате одного из следующих эффектов:

- требования рынка;
- потребности организации;
- требования клиентов;
- технический прогресс;
- юридические требования;
- воздействие на окружающую среду;
- социальные потребности.

#### **Отличия от бизнес-плана**

Хотя технико-экономическое обоснование аналогично бизнес-плану, разница в том, что технико-экономическое обоснование является логической

основой проекта, Бизнес-план содержит описание миссии и целей организации, то есть обоснование.

### **Технологический процесс**

1. требования к производственной инфраструктуре.
2. основное оборудование.
3. затраты на персонал и рабочую силу.
4. консолидированная себестоимость продукции.
5. условия реализации проекта.
6. экономическая эффективность.
7. воздействие на окружающую среду.

### **2.4. Типы и преимущества бизнес-моделей**

Исходя из практики разработки бизнес-моделей и анализа различной специализированной литературы, можно выделить концептуальные и детализированные бизнес-модели.

Бизнес - концептуальная модель — это высокоуровневое описание основных элементов бизнес-модели:

- ценностное предложение;
- клиентские сегменты;
- каналы продаж;
- источники дохода;
- источники тока;
- основные источники;
- основные бизнес-процессы.

В рамках общего подхода к бизнес-моделированию существуют и применяются различные уровни и целевые модели:

Модели стратегического анализа (все виды матриц: SWOT-анализ, PEST-анализ, BCG Matrix, McKinsey).

Модели стратегии (7С, модель конкурентной стратегии Портера, модель оболочки, модель Хофера-Шенделя).

Модели (включая стандарты) различных систем и подходов к управлению качеством, финансам, персоналу, клиентам, целям, срокам, товарным потокам и т. д. (CRM, SCM, BSC, TQM, ISO менеджмент качества, PMI, SCM, BPM, KPI, MBO, HRM).

Реферальные модели (типичные отраслевые решения, которые могут служить образцом для подражания другим компаниям). Важные бизнес-модели (Модель цепочки создания стоимости, модель организации самообучения, архитектурные модели и др.).

Структура бизнес-модели состоит из трех частей:

1. все, что вам нужно, чтобы что-то сделать: дизайн, сырье, производство, рабочая сила и т. д.
2. все, что вам нужно для продвижения продукта: маркетинг, обслуживание, реклама, продажи.
3. как и за что платит клиент: ценовая стратегия, способы оплаты, условия оплаты и т.д.

Очевидно, что бизнес-модель-это просто исследование того, сколько вы стоите и сколько вы можете заплатить за продукт или услугу. Суть эффективной бизнес-модели заключается в том, что покупатели должны получать больше денег, чем требуется для производства продукта.

### **Каковы преимущества бизнес-модели?**

Бизнес-модель предприятия представляет собой совокупность графических и текстовых описаний, позволяющих понять сущность процесса управления предприятием. Эти описания помогут вам найти ответы на вопросы и цепочки решений:

- поэтапный план развития предприятия;
- понимание структуры бизнес-функции предприятия, их определения;
- кто и в какой роли выполняет бизнес-процессы?
- когда и в какой последовательности осуществляются бизнес-процессы?

- в каких организационных структурах реализуются конкретные бизнес-процессы?
- улучшает сотрудничество и взаимопонимание между центрами исполнения, принятия управленческих решений и партнерами по подотчетности;
- управление информационной системой корпоративного представления;
- возможности сертификации.

Независимо от того, для какой цели вы планируете разработать бизнес-модель и какие задачи вы решаете в своем бизнесе, вы должны сначала тщательно изучить, а затем изучить такой эффективный инструмент, как бизнес-модель.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Что такое бизнес-модель?
2. В чем разница между стратегией и моделью?
3. Что такое концепция бизнес-модели?
4. Подход экономиста Майкла Портера?
5. Научная работа Пола Тиммерса?
6. Типология, предложенная Клейтоном?
7. Бизнес-модель с добавленной стоимостью?
8. Что такое технико-экономическое обоснование?
9. Типы бизнес-моделей?
10. Каковы преимущества бизнес-модели?

## **Глава 3. ИЗУЧЕНИЕ РАЗЛИЧНЫХ ФОРМ БИЗНЕСА И ЕГО РЫНКА**

### **3.1. Виды бизнеса**

В условиях углубления реформ предпринимательство наряду с капиталом, землей и трудовыми ресурсами является важным фактором экономического развития. Поэтому в годы независимости в нашей стране всегда уделялось большое внимание развитию предпринимательской

деятельности населения. Предпринимательство играет ключевую роль в обеспечении политической, экономической и социальной стабильности нашей страны, в позитивном решении проблемы занятости населения.

Бизнес может быть прибыльным или убыточным, что позволяет нам использовать наемный труд или вести бизнес самостоятельно, за счет собственных или заемных средств, но он должен основываться на цели получения прибыли (или в других формах).

По сути, это "работа" в рамках различных организационно-правовых форм, которые включают производство, продажу, оказание услуг и другую деятельность. По условиям управления выделяют:

- малый;
- средний;
- большой бизнес.

Современный бизнес имеет различные направления и возможности реализации. Основными критериями определения вида предпринимательства являются: численность персонала, доходы, доля третьих лиц в капитале.

### **Малый бизнес**

Наиболее популярные виды бизнеса, ориентированные на обычного человека, — это малый бизнес. Он самый массивный, но имеет меньший удельный вес на рынке. Малый бизнес охватывает отдельные виды производства, научно-технические и сельскохозяйственные предприятия, строительство, сферу бытового обслуживания, торговлю. В каждой стране есть индивидуальные показатели ограниченного числа сотрудников, а законодательная база-для домохозяйств. Примерами малого бизнеса являются парикмахерские, магазины, юридические агентства и т. д. В сфере кредитования предприниматели могут рассчитывать на определенные суммы, ограниченные определенной программой. Что касается недвижимости, то у малого бизнеса нет ликвидных капитальных вложений, поэтому продать ее намного сложнее.

### ***Преимущества***

Малый бизнес-структурный элемент экономики. С его помощью с точки зрения государства осуществляется:

- ослабление монополии крупных корпораций;
- быстрое наполнение рынка товарами и услугами;
- создание значительного количества рабочих мест;
- содействовать здоровой конкуренции, которая создает мотивацию для использования научных знаний и внедрения передовых технологий;
- создание необходимых условий для ускорения экономического роста региона (страны);
- пополнение местных (государственных) бюджетов.

Предприятия этого сегмента быстро реагируют на изменения во внутреннем экономическом пространстве. Этот тип бизнеса имеет место в ведущем секторе экономики, чтобы сделать внутренний рынок более гибким.

### **Средний бизнес**

Этот тип бизнеса, как и малый бизнес, часто не выходит на международные рынки и работает на внутреннем рынке. Он является связующим звеном между крупным бизнесом, малым бизнесом и потребителем.

Расположение этого сегмента характеризуется:

- значительная доля в экономике страны;
- внедрение инноваций, обеспечивающих качественное повышение эффективности процессов, требуемых рынком;
- масштаб;
- гибкость;
- здоровая конкуренция, которая дает потенциал для развития, эффективности и стабильности экономики страны.

Эта форма управления включает сети предприятий, которые могут охватывать весь город или работать в масштабе более важных территорий. Например: сеть магазинов, мини-пекарни, транспортные ассоциации.

В среднем бизнесе управление включается в экономический процесс, позволяющий добиться положительного развития фирмы (предприятия) с помощью комплекса методов, средств и приемов управления. Повышается внимание к качеству товара или услуги. При кредитовании бизнеса используется индивидуальный подход.

### **Большой бизнес**

Это компании, работающие на международных рынках. Они используют возможности мировой экономики, размещая свои предприятия в разных странах. Крупные предприятия, они:

- производство основной части продукта;
- наем старших сотрудников;
- экспорт товаров, финансовые вливания в экономику страны;
- тратить деньги на развитие бизнеса; разработка новых технологий;
- являются основными плательщиками государственного бюджета.

### **Виды бизнеса**

Предприниматели различаются по содержанию своей деятельности. Можно выделить следующие виды бизнеса: производственный, торговый, финансовый, страховой, посреднический.

Основой промышленного предпринимательства является производство различных хозяйственных товаров, необходимых потребителям. Производитель должен много знать и уметь организовать эффективное производство. Обычно, чтобы добиться успеха, нужно приложить немало усилий. Но, несмотря на все трудности, именно этот вид предпринимательства очень важен для экономики и общества в целом. История развития предпринимательства свидетельствует о взаимосвязи между производством и Торговым бизнесом. Например, издавна продавались изделия, изготовленные мастерами.

Основой торгового предпринимательства является покупка и продажа товаров. Прибыль как разность между доходами и расходами производится по уже знакомой вам схеме. Расходы включают заработную плату продавцов,

доставку и хранение товаров, содержание торговых площадей и т. д. Трейдер действует по правилу: куплено по более низкой цене - продано по более высокой.

Отдельный вид бизнеса-финансовое предпринимательство. В качестве примера можно привести предоставление предпринимателем кредита за определенную плату. Эта деятельность имеет глубокие исторические корни (деятельность ростовщиков известна со времен Древней Греции).

Подумайте, как финансовый предприниматель получает прибыль. Что означают фразы "положить деньги в оборот", "дать деньгам расти"?

Все виды бизнеса тесно взаимосвязаны: за производством стоит коммерческое предпринимательство. Поэтому финансы связаны с предпринимательством. Часто один предприниматель является участником всех трех видов бизнеса, что неоспоримо сказывается на результатах его деятельности.

Примером успешного сочетания основных видов в предпринимательстве является деятельность итальянской семьи Медичи. В XV веке члены этой семьи организовали во Флоренции производство тканей, горнодобывающую промышленность, наладили торговлю и операции с деньгами (предлагали дешевые кредиты людям со средним достатком). Они не только собирали деньги, но и находили им универсальную программу (щедро заказывали архитекторам, художникам).

### **3.2. Классификация предпринимательства по видам деятельности**

Основным критерием классификации коммерческой деятельности бизнесменов является тип профессии. Принято выделять следующие виды предпринимательства:

- на основе производственной деятельности;
- на основе деятельности, связанной с финансами;
- на основе торговой деятельности;
- построен на предоставлении посреднических услуг;
- на основе оказания консультационной помощи;

- связанные со страхованием.

Эта классификация основана на принципе, что каждое предприятие больше связано с определенной стадией производственного цикла. Например, кто-то производит продукт, а кто-то распространяет его. Из представленного перечня классификаций есть одна, которая появилась в мире совсем недавно — это консалтинг.

### ***Производственное предпринимательство***

Этот вид бизнеса является основным и наиболее важным для экономики любой страны. Здесь создаются предметы, ценности, товары и многие другие полезные товары, которые можно продать или обменять на рынке. Производство материальных и интеллектуальных благ составляет основу этого вида предпринимательской деятельности.

Производственный бизнес:

- создание промышленной и сельскохозяйственной продукции;
- строительные операции;
- пассажирские перевозки;
- перевозка грузов;
- предоставление услуг связи;
- коммунальные и бытовые услуги;
- производство информации;
- образование;
- печать и многое другое.

Этапы промышленного предпринимательства:

1. исследование и анализ рынка;
2. покупка или аренда основных средств (зданий и оборудования) ;
3. приобретение оборотных средств (материалов, сырья и комплектующих);
4. наем работника;
5. организация управления;
6. организация производственного процесса.

Реализовать готовую продукцию конечному потребителю может непосредственно сам предприниматель или через посредника. Основная задача предпринимателя - построить бизнес таким образом, чтобы капитальные вложения окупились как можно быстрее и достигли основной коммерческой цели проекта. Факторами, препятствующими развитию данного вида предпринимательства, являются:

- риск не продать готовую продукцию;
- высокие налоги и сборы;
- неспособность использовать много ресурсов;
- высокие тарифы на энергоресурсы;
- наличие альтернативных и менее рискованных источников дохода;
- высокая конкуренция со стороны зарубежных производителей (по цене и качеству);
- низкая квалификация будущих бизнесменов и т. д.

Чтобы избежать риска при продаже товара, услуги, предпринимателю необходимо наладить каналы сбыта. Желательно заключать договоры на реализацию продукции с постоянными партнерами и либо организовывать собственную розничную сеть.

### ***Коммерческое предпринимательство***

Особенности коммерческого предпринимательства:

- сфера деятельности-торговые предприятия и товарные биржи;
- на основе операций и сделок по покупке, продаже различных товаров;
- для производства товара берутся не материальные ресурсы, присущие виду производства, а готовый продукт для его реализации потребителям;
- мобильность и гибкость в отношении потребностей клиентов;

- для развития торгового предпринимательства должны выполняться два основных условия: стабильный спрос на реализуемую продукцию и низкая закупочная цена.

Эта сфера бизнеса активно привлекает индивидуальных предпринимателей, в большей степени это связано с тем, что они могут рассчитывать на быстрый доход в торговле. Также в этой сфере предъявляются минимальные требования к предпринимателям, которые не требуют специальных знаний и крупных капитальных вложений.

Сегодня наряду с малым и средним бизнесом все чаще создаются крупные торговые предприятия. В основном они направлены на организацию оптовой торговли и в торговых точках.

Известные представители крупных торговых сетей:

- Эльдорадо;
- М Видео;
- Media Markt;
- Пенни;
- Пятерочка;
- Магнсобака

Бизнес в торговле. Товарная биржа-это разновидность оптового продовольственного рынка, которая не предполагает предварительной проверки покупателями образцов партий товаров. Здесь коммерческие посредники и их представители работают совместно и на добровольной основе, где торговые операции осуществляются по установленным правилам. Чаще всего их можно встретить в продаже следующих товаров:

- ассортимент зерна;
- текстильное сырье;
- уголь;
- жир;
- металлы;
- животные и мясо;

- лес и др.

Самые популярные товарные биржи:

- Лондон-продажа цветных металлов;
- Ливерпуль-продажа хлопка;
- Нью-Йорк - продажа кофе, какао и сахара;
- Сингапур-продажа резины.

Основные задачи товарных бирж:

- помощь в заключении коммерческих сделок;
- помощь в разрешении торговых споров;
- регулирование и контроль торговли товарами;
- систематизация и представление информации о ценах и других

факторах, влияющих на цены.

Этапы организации коммерческой деятельности:

1. наем персонала для оказания торговых и посреднических услуг, таких как покупка, транспортировка, продажа товаров, продвижение маркетинга, оформление документов.

2. выбор помещения для организации торговой точки и склада, а также заключение договора аренды или оформление сделки купли-продажи объекта недвижимости.

3. покупка товаров для продажи.

4. привлечение заемных средств для финансирования операции.

5. получение услуг от сторонних организаций, выполняющих посреднические функции, и оплата за них.

6. поиск данных для планирования, организации и выполнения транзакции.

7. продажа продукции покупателям.

8. получение дохода.

9. уплата налогов и иных платежей в республиканские и региональные финансовые органы.

10. возврат заемного капитала и возврат процентов за его использование.

Чтобы коммерческое предпринимательство приносило ожидаемый доход, необходимо четко знать, есть ли спрос на товар, продаваемый на местном рынке. Для изучения потребностей потребителей, их удовлетворения, уровня конкуренции и т.д. необходимо провести профессиональное маркетинговое исследование.

### ***Финансовое предпринимательство***

Финансовая составляющая присутствует в промышленном и коммерческом бизнесе, но при этом может быть полностью независимой. Например, банковская или страховая деятельность.

Особенности финансового предпринимательства:

- сфера деятельности - оборот и обмен ценностями;
- средний уровень дохода составляет 5-10 процентов;
- основная сфера деятельности-фондовые биржи, кредитные организации.

На финансовом рынке циркулируют:

- краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные кредиты, займы;
- краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные депозиты;
- валюта;
- ценные бумаги.

Среднесрочные и долгосрочные продукты продаются и покупаются на рынке капитала, а краткосрочные продукты продаются на денежном рынке. По-своему финансовое предпринимательство-это подтип торговли, поскольку оно включает в себя продажу и покупку денег, валюты и ценных бумаг. Здесь одна монета в прямой или косвенной форме обменивается на другую. Подход к организации финансового предприятия аналогичен тому, который описан для коммерческого. Основное отличие заключается в объекте продажи.

Предприниматель, желающий работать на этом рынке, должен начать с углубленного анализа денежных и финансовых рынков и проведения маркетинговых исследований.

Формы финансового бизнеса:

1. выпуск ценных бумаг в обращение. Это могут быть акции или облигации, а также кредитные билеты.
2. приобретение предпринимателем ценных бумаг с целью их последующей перепродажи по выгодной ставке.
3. транзакционная активность. Это включает в себя срочное и бессрочное размещение их активов, а также возврат ценных бумаг или денег на хранение.
4. торговля товарами и фьючерсами. Фьючерсный контракт передается от покупателя продавцу в обмен на право собственности на фактический продукт.
5. арбитражная сделка. Это одновременная покупка и продажа ценных бумаг с целью получения прибыли от курсовой разницы через обменные центры.
6. сделка является банкнотой. Здесь продается за наличные, безналично, в качестве оплаты за операцию взимается небольшая комиссия.
7. прочие операции. Эта форма бизнеса включает в себя транзакцию обмена, а также обмен наличными, закрытие, связь и кредит.

Бизнес в финансово-кредитной среде требует от предпринимателя специальных знаний и опыта. В противном случае добиться успеха будет очень сложно. Это один из самых сложных видов предпринимательства в мире, исторические корни которого связаны с ростовщичеством. Предпринимательская деятельность участников финансового рынка регулируется общими и специальными законодательными актами, а также нормативными актами Центрального банка и Минфина.

**Классификация предпринимательства по формам**

Предпринимательство можно классифицировать по количеству собственников и видам собственности.

### ***Формы предпринимательства по количеству собственников***

В зависимости от того, сколько рабочей силы имеет компания, выделяют следующие формы предпринимательской деятельности:

- индивидуальные;
- командный;
- корпоративный.

**Индивидуальное предпринимательство.** Это основная и самая простая форма любого бизнеса. Индивидуальное предпринимательство подразумевает ситуацию, когда собственность общества принадлежит только одному лицу. Данная форма предпринимательства не имеет статуса юридического лица.

### ***Основные преимущества индивидуального предпринимательства:***

- полная независимость;
- эффективность и свобода в управлении;
- гибкость и чувствительность к спросу;
- возможность начать бизнес с небольшим стартовым капиталом;
- льготное налогообложение.

Чаще всего предприятия такого типа организуются в сфере торговли. Бизнесмен может нанимать сотрудников, но в ограниченном количестве, не более двадцати человек.

**Коллективное предпринимательство.** Коллективное предпринимательство предусматривает ситуацию, когда собственность фирмы принадлежит двум и более лицам. Доля каждого участника зависит от его материального вклада в общее дело. Если в учредительных документах выделяются доли, то это имущество называется долевым. Совместное владение возникает в ситуации, когда доли каждого участника не определены. Коллективная собственность подразумевает совместное принятие решений, владение, распоряжение и использование имущества фирмы.

Устоявшиеся формы коллективного предпринимательства в мире:

- бизнес-компании;
- деловые партнерства;
- акционерные общества.

В сегодняшний день совместное предприятие в большом и малом бизнесе положение имеет.

**Корпоративное предпринимательство.** В современном мире разные организационные по формам предприятия для защиты общих коммерческих интересов объединяются. Они координируют свою работу, что приводит к повышению общей эффективности работы. При этом партнерские фирмы не теряют самостоятельности и правового статуса, отношения строятся на договорной основе.

Виды корпоративного предпринимательства:

**1.Холдинги.** Это взаимодействие предприятий для совместной деятельности, основанное на добровольной централизации. Они могут выполнять научно-технические, производственные, социальные, финансовые, экологические и внешнеэкономические функции. Холдинги также могут быть диверсифицированными, не предполагающими привязки к определенному виду экономической деятельности.

**2.Бизнес-ассоциации.** Их также называют фондами или ассоциациями. Объединение-договорное объединение предприятий и организаций с целью совместного выполнения нескольких функций производственно-хозяйственного характера. Такой формат деятельности накладывает на участников менее жесткие ограничения, чем предлагает концерн.

**3.Консорциумы.** Они создаются на время, то есть до тех пор, пока не будет решена задача, по которой предприятия объединяются, после чего союз прекращает свое существование. Чаще всего они создаются усилиями нескольких компаний разных форм собственности для реализации государственной программы. Консорциум также позволяет совместно

размещать кредиты, проводить крупные финансовые или коммерческие операции, осуществлять крупномасштабное промышленное или иное строительство.

**4. Межотраслевые и территориальные объединения.** Они формируются на базе предприятий, относящихся к разным подразделениям и выпускающих одну и ту же продукцию. Их объединяет кооперативное или научно-техническое общение.

#### ***Формы предпринимательства по видам собственности***

В зависимости от того, какая форма собственности наблюдается на предприятии, выделяют следующие формы предпринимательской деятельности:

- частная;
- государственная;
- региональное.

#### **Частное предприятие**

Частный бизнес позволяет осуществлять хозяйственную деятельность от имени:

- предприятия (юридическое лицо);
- предприниматели (физическое лицо).

Деятельность этой формы предпринимательства направлена на получение материальной выгоды. Частное предпринимательство организуется за счет личных средств одного предпринимателя или их группы.

#### **Государственное предпринимательство**

Государственное предпринимательство позволяет осуществлять хозяйственную деятельность от имени созданной компании:

1. государственные органы. Специальные структуры управляют собственностью страны в рамках действующего законодательства. Такое предприятие называется государственной собственностью.

2. местные органы власти. В этом случае предприятие называется региональным.

Особенности государственного предпринимательства:

- когда собственность предприятия является государственной или региональной собственностью;
- общество отвечает по своим обязательствам имуществом, находящимся в его собственности;
- предприятие не несет ответственности по обязательствам страны.

В странах с капиталистическим укладом этот вид предпринимательской деятельности занимает стратегически важные для него позиции. Например, добыча и переработка полезных ископаемых, производство оружия, самолетов и так далее. Государство также строит бизнес, требующий серьезных вложений, с длительным сроком окупаемости инвестиций и низкой рентабельностью.

Для большинства населения нашей страны предпринимательство-очень привлекательная профессия, возможность организовать свой бизнес с нуля и получать доход, зависящий только от собственных усилий, может понравиться каждому.

В современной экономической теории принято делить все хозяйственные предприятия на четыре основные группы:

- компании, занимающиеся производством товаров и оказанием услуг;
- развитие коммерческого бизнеса;
- осуществление деятельности в сфере финансовых операций;
- предоставление консультационных услуг.

Все предприятия следующие по категориям можно делить на группы:

- индивидуальные предприниматели порядка частных предприниматели;
- компании (партнеры)гигантов;
- акционерные общества (государственные и негосударственные);
- общество с ограниченной ответственностью (ООО);
- производственные кооперативы.

**Производственные предприятия.** Компании, которые получают прибыль от реализации полного или частичного цикла производства определенного вида продукции и ее последующей реализации, являются основным двигателем экономики любой страны. По данным исследования, наибольшую прибыль получают организации реального сектора экономики, большая часть которых-производственные предприятия. Кроме того, именно их сотрудники предоставляют миру большую часть инноваций, которые могут быть запатентованы как ноу-хау, что обещает высокую прибыль. Если руководству удастся правильно изучить рынок и правильно найти товарную нишу, организация будет получать стабильный доход даже во время спада и структурных изменений в государственной или мировой экономике.

**Коммерческие фирмы.** Сферой деятельности таких компаний являются различные посреднические торговые отношения (биржи и другие площадки сбыта продукции). Предприниматели, которые берут за основу этот вид бизнеса, могут получать очень высокую прибыль из-за огромной маржи от перепродажи в периоды стабильной экономики. Однако рецессия в первую очередь затрагивает эти организации: поскольку они не производят никаких продуктов, за редким исключением, им приходится резко снижать процентные ставки, чтобы удерживать клиентов, что приводит к снижению уровня прибыли.

**Финансовые предприятия.** Фирмы, работающие в сфере финансов, подразделяются на банковские учреждения, аудиторские, лизинговые и страховые организации. При правильном подходе к управлению менеджмент может принести очень хорошую прибыль, но даже последствия кризисов и спадов в экономике того или иного региона могут очень серьезно сказаться на их благосостоянии. Диверсификация рисков помогает избежать резкого сокращения бюджета и банкротства.

**Консалтинговые компании.** Поскольку многие начинающие бизнесмены, решившие открыть свое дело, не знают многих основных принципов экономики и правового регулирования, деятельность

консалтинговых фирм может приносить неплохой доход. Для успешного развития и увеличения доходов от клиентов из года в год руководство должно постоянно искать и предлагать сотрудникам специалистов в различных отраслях права и экономики.

### **3.3. Основные правовые формы**

Речь может идти не только о видах, но и о способах организации, владении используемыми ресурсами (например, государственными или частными), формах, отличающихся количеством участников. Собственность - это владение хозяйственными благами (как материальными, так и интеллектуальными) определенными лицами (физическими лицами, организациями, предприятиями, государством). Собственник имеет право владеть, пользоваться и распоряжаться этими экономическими интересами.

#### **Индивидуальный бизнес**

Многообразие форм предпринимательской деятельности зависит от того, работает ли предприниматель самостоятельно или объединяется с другими предпринимателями, использует только свое имущество или привлекает имущество других лиц, использует собственный труд или труд наемных работников. Распространены следующие формы организации бизнеса: индивидуальное предприятие, товарищество и акционерное общество.

**Индивидуальное предприятие** - это предприятие, которое принадлежит и управляется одним лицом (оно является единоличным владельцем, но имеет право нанимать других работников). Это наиболее распространенная форма бизнеса из-за простоты создания и управления. Однако предприниматель несет личную ответственность за успех или неудачу предприятия, а возможности увеличения средств ограничены.

**Сотрудничество** - это добровольное объединение двух и более лиц для организации собственного дела. Участники объединяют свое имущество,

возможности и коллективно несут ответственность за результаты деятельности предприятия, управляя им.

**Акционерное общество** - предприятие, принадлежащее акционерам. По количеству участников и объему совокупных денежных ресурсов это самое крупное предприятие. Оно самое дорогое и сложное в организации, но имеет большой потенциал для приумножения денежных средств и расширения сферы деятельности.

**Индивидуальные предприниматели.** Индивидуальные предприниматели - это наименьшая возможная форма бизнеса: при таком способе организации деятельности все решения по финансовой, производственной, инвестиционной политике и стратегии развития принимаются одним лицом-учредителем. Преимущество состоит в том, что предприниматель может полностью самостоятельно определить вектор развития своего предприятия. К минусам можно отнести ограничения на максимальный размер собственного капитала и ответственность по обязательствам со всем своим личным имуществом.

**Сотрудничество.** Это коллективный бизнес, в котором все владельцы имеют равные права и несут равную ответственность за собственность компании. Преимущества заключаются в возможности объявления большого уставного капитала и распределения ответственности по равным долям между всеми партнерами. К минусам партнерства можно отнести некоторое ограниченное финансовое положение (не все собственники способны внести существенный вклад в уставный капитал) и возможность возникновения разногласий и противоречий между собственниками при решении важных для дальнейшей деятельности вопросов.

**Акционерные общества (АО).** Это предприятия, собственность на которые принадлежит акционерам (доля определяется пропорционально количеству акций, принадлежащих каждому владельцу). АО имеют практически неограниченные возможности для развития, но создание

компании с такой формой управления-сложная задача, для решения которой требуются специалисты в самых разных областях.

**Общества с ограниченной ответственностью (ООО).** Основное отличие ООО от других форм заключается в том, что все участники ограничивают свой риск суммой своего вклада, сумма которого должна быть указана. В деятельности ООО могут участвовать от одного до пятидесяти человек. Также в этом процессе могут участвовать и другие юридические лица.

**Фермерские хозяйства (ФХ).** ФХ-относительно новая форма организации бизнеса (первые структуры такого типа были зарегистрированы в 1989 году). Они в основном организованы в сельских поселениях населением, которое совместно владеет определенной собственностью и совместно осуществляет какую-либо деятельность. В хозяйстве должен быть руководитель, а сам бизнес-это частное унитарное предприятие, которое при желании участников может быть преобразовано в юридическое лицо.

### **Классификация видов предпринимательства**

Все виды бизнеса можно разделить на две области:

1. торговля;
2. услуги.

По организационно-правовой форме:

1. индивидуальное предпринимательство;
2. акционерное общество;
3. государственное предприятие.

Виды бизнеса по размеру:

1. малый;
2. средний;
3. большой.

Основные виды бизнеса, актуальные на сегодняшний день:

1. торговля;
2. финансы;

### 3. Консалтинг.

#### ***Организационно-правовая форма***

Чтобы организовать бизнес, вы должны сначала определиться с его организационно-правовой формой. Их существует три вида, и каждый из них имеет свои достоинства и недостатки, поэтому задача новичка-знать не только, что такое бизнес, но и в какой форме его организовать:

1. Индивидуальное предпринимательство - это простейшая форма организации малого и среднего бизнеса. Его регистрация не займет много времени. Здесь самая простая система налогообложения, которая будет наиболее понятна даже новичкам.

2. Акционерное общество подразумевает наличие не одного, а нескольких членов организации - акционеров, каждый из которых несет ответственность за деятельность предприятия и получение прибыли от его доходов. Эта форма больше подходит для корпоративных и крупных предприятий с несколькими учредителями.

3. Государственная форма собственности предполагает полную зависимость от государства. Соответственно, предприятие является государственной собственностью и функционирует при его всесторонней поддержке.

Производственный бизнес предполагает выпуск продукции для последующей реализации. Этот вид бизнеса включает производство продуктов питания, одежды и обуви, лекарств, строительных материалов, автомобилей.

Производство не обязательно должно быть крупным бизнесом - в малом бизнесе может быть занято менее 50 сотрудников. Но с другой стороны, открытый частный бизнес производство требует больших вложений. Основные затраты предприятия: помещения, сырье, оборудование, технологии.

Основная ошибка бизнесменов заключается в том, что для получения максимальной прибыли от производства продукции они жертвуют своим

качеством, что снижает спрос на продукцию. Поэтому новичкам очень сложно грамотно наладить процесс в производственной сфере.

### **Коммерческая деятельность**

Для предприимчивых предпринимателей коммерческая деятельность приносит наибольшую прибыль. К этой деятельности относятся такие виды частного предпринимательства, как оптовая и розничная торговля, оказание услуг. Что делает коммерческую деятельность такой привлекательной, так это то, что ее можно начать практически с нуля. Особенно это касается сферы услуг, где, например, клининговая компания требует небольших стартовых вложений. Некоторые районы, наоборот, требуют больших вложений, например, салон красоты или фитнес-клуб.

К недостаткам данного вида бизнеса можно отнести высокую конкуренцию. Поэтому планирование следует начинать с изучения рынка сбыта и спроса на конкретный товар или услугу. Успех такой организации во многом зависит от вашей фантазии и желания много работать.

Банки, страховые компании и микрофинансовые организации являются яркими примерами финансовой деятельности. Работа с финансами всегда сопряжена с большим риском. В финансовой сфере не каждый способен построить прибыльный бизнес.

Это требует больших вложений, но при этом есть возможность заработать небольшие, но неплохие деньги. Важно отметить, что этот вид деятельности не подходит для большинства новичков.

Оказание консультационных услуг физическим и юридическим лицам довольно новое направление в бизнесе. В качестве вида бизнес-консалтинга можно привести примеры в следующих областях: Юриспруденция, бизнес-диагностика, аудит. Но планируя такой бизнес, не стоит переоценивать свои способности. Прежде чем оказывать такие услуги, необходимо очень хорошо знать выбранное направление. Если навыков не хватает, то консультацию лучше отложить.

Сегодня заработок в интернете растет. Википедия подробно описывает такие виды бизнеса. Но все же лучше подумать о проверенных годами реальных способах заработка. Важно не только инвестировать свои деньги и ожидать получения прибыли, но и понимать, что такое разные виды бизнеса и как они связаны друг с другом. Потому что ваш собственный бизнес должен расти и развиваться. А предпринимателю, желающему создать действительно прибыльное предприятие, стоит вложить в это все свои силы и время. Ведь все зависит не от вида бизнеса, а от человека, который им занимается.

### **Контрольные вопросы:**

- 1.Что такое малый бизнес?
- 2.Преимущества для малого бизнеса?
- 3.Что такое средний бизнес?
- 4.Что такое большой бизнес?
- 5.Какие бывают виды бизнеса?
- 6.Что такое производственное предпринимательство?
- 7.Особенности коммерческого предпринимательства?
- 8.Рентабельность бизнеса в продажах?
- 9.Финансовое предпринимательство?
- 10.Формы предпринимательства по количеству собственников?

## **Глава 4. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ А ТАКЖЕ БИЗНЕС ФОРМИРОВАНИЕ ПЛАНА**

### **4.1. Обоснование роли стратегического планирования**

Стратегические идеи должны стать программой действий фирмы, в которой определяются стратегические цели и определяются инструменты, обеспечивающие реализацию выбранной стратегии развития. От того, насколько финансово скоординированы различные направления его текущей деятельности, зависит, прежде всего, успех фирмы в обозримом будущем. Его долгосрочное развитие и прогресс связаны с его способностью своевременно предвидеть изменения на рынке, а также с его структурой и составом

товарного портфеля это будет зависеть от вашей способности адаптироваться к этому. Чтобы такие стратегические, активные мысли были эффективными, они должны быть последовательными и направлены на “организацию будущего”, то есть на подготовку к действиям, которые приведут к ожидаемым результатам. Стратегический план также должен доводить принятые решения до тех, кто их реализует. Эта задача усложняется из-за абстрактности будущего. Разработка стратегического плана также включает в себя “планирование” изменений, которые невозможно предвидеть.

Основное требование нынешнего периода определяется тем, что научно-исследовательские и экспериментальные исследования (НИЭИ) становятся решающей областью в стратегии фирм. При этом при определении бизнес-стратегии и реализации НИЭИ следует иметь в виду, что при отсутствии возможности первоначальной полной оценки ее перспективных результатов (наличие вероятностных аспектов различных проектов, отсутствие коммерческой значимости всех изобретений и новшеств и т.д.). Стратегия обязательно должна быть реализована случайным образом и с высоким риском. Американские ученые считают, что только 10% всех научных исследований в настоящее время приносят большую коммерческую победу. Таким образом, общая стратегия фирмы и стратегия ИТТИ представляют собой общий объем взаимодополняющих политик, которые взаимосвязаны.

**Важность стратегического плана.** Любой хозяйствующий субъект, даже если он против идеи планирования, обязан определять перспективы как минимум по трем направлениям:

- инвестиции, необходимые для соответствующей адаптации к развитию бизнеса или выхода на новые товарные рынки;
- производственная программа, которая должна быть согласована с предполагаемым объемом заказов, а объемы заказов, в свою очередь, будут зависеть от сезонности спроса, продвижения товаров и т. д;
- оборотные средства, необходимые для выполнения финансовых обязательств, которые рассчитываются на основе целей доходов и расходов.

## 4.2. Стратегическая цель и выбор цели.

Цели многих фирм могут быть объединены в две группы:

- цели внешнеэкономического характера связаны с личными интересами руководителей;
- маркетинговые цели могут быть делегированы в отношении уровня продаж, прибыли или покупателя.

Цели по уровню продаж: выручка от продаж, Продажи в физическом виде, определяются долей рынка.

Выбранные цели маркетинга:

- ясно и понятно;
- указывается в письменной форме для облегчения общения;
- определено по времени и регионам;
- выражается в числовом виде;
- согласовано с широкими целями фирмы
- мотивация должна быть реалистичной, чтобы ее можно было организовать.

**Выбор цели** - это одна работа, знать, как ее достичь, совсем другая. Это может быть достигнуто различными способами: повышение средней цены за счет увеличения объема продаж на 10%, расширение глобального спроса за счет снижения цены или обеспечение мер по увеличению доли рынка и стимулированию продаж без изменения цены за счет интенсивной рекламы. Если целью фирмы является осуществление стратегического развития рынка и наращивание объемов продаж, можно рассмотреть следующие стратегические пути: расширение торговых площадей, увеличение числа потенциальных клиентов и повышение интенсивности продаж.

**Формулировка стратегии** - это обобщающий документ, в котором необходимо определить пути достижения поставленной цели. Он предназначен не только для действий в области маркетинга, но и для производства, технических разработок и финансовых услуг. Этот документ служит основой и на других этапах процесса планирования.

**Стратегический маркетинговый план** - это финансовый план, но также содержащий информацию о назначении (отображении) и источниках финансовых потоков, на практике он определяет экономическую активность фирмы и напрямую влияет на все остальные ее функции.

### 4.3. Основные стратегии развития

Первый этап разработки стратегии развития заключается в определении характера имеющегося конкурентного преимущества, которое станет основой для дальнейших стратегических и тактических шагов.

Выше было показано, что конкурентное преимущество можно определить с помощью двух различных измерений: “производительность” (преимущество по затратам) и “рыночная сила” (преимущество по оптимальной максимальной цене продажи). Какое преимущество выбрать, учитывая особенности фирмы, ее сильные и слабые стороны, а также ее конкурентов? возникает вопрос: "почему?" Другими словами, какое преимущество легче всего защитить на рынке конкретного бренда?

Чтобы определить такое преимущество, необходимо проанализировать конкурентную ситуацию и ответить на следующие вопросы:

- каковы решающие факторы успеха рассматриваемого товарного рынка или сегмента?

- каковы сильные и слабые стороны фирмы с точки зрения этих решающих факторов?

- каковы сильные и слабые стороны самого опасного конкурента с точки зрения этих решающих факторов?

Исходя из этих данных, фирма:

- определить, какое конкурентное преимущество находится в лучшем положении по сравнению с другим; - принять решение о достижении такого преимущества в конкретной области

- может попытаться преодолеть конкурентное преимущество своих конкурентов.

Основные стратегии выбора отличаются друг от друга в зависимости от того, на какое преимущество они полагаются. В основе стратегии лидерства за счет экономии затрат лежит низкая стоимость по сравнению с конкурентом. Он обеспечивает постоянный контроль затрат, инвестиции в производство. Новая технология предполагает более тщательную работу над своими конструкциями, снижение торговых издержек.

**Стратегия лидерства за счет экономии затрат.** Эта стратегия находится в центре внимания - низкие затраты по сравнению с конкурентом являются ключевыми.

- фирма заслуживает противостояния даже в ценовой битве со своим подходящим конкурентом и получает прибыль по цене;
- сильные клиенты не могут достичь снижения цены выше уровня сильного конкурента;
- низкие затраты обеспечивают защиту от сильных поставщиков;
- низкие затраты создают барьеры для входа новых конкурентов и в то же время обеспечивают хорошую защиту от заменителей.

Все стратегии будут иметь низкие затраты по сравнению с конкурентами в центре внимания.

#### **4.4. Стратегии роста**

Стратегии большинства фирм предполагают достижение целей роста: увеличение объема продаж, доли рынка, прибыли или размера фирмы. Рост — это фактор, влияющий на деятельность фирмы, стимулирующий ее инициативу и усиливающий мотивацию команды и руководства фирмы. Стратегия интенсивного роста будет оставаться актуальной до тех пор, пока фирма не сможет использовать все возможности, связанные с ее товарами, на рынках, на которых она работает. В этом случае есть следующие альтернативы.

Стратегии проникновения на рынок. В рамках стратегий проникновения необходимо попытаться увеличить объем торговли товарами на существующих рынках. Это может быть достигнуто несколькими способами.

Развитие первичного спроса: увеличение размера рынка следующими способами, на которые влияют компоненты глобального спроса:

- привлечение новых пользователей с помощью бренда;
- поощряйте клиентов чаще использовать бренд;
- поощряйте клиентов потреблять большие порции
- поиск новых вариантов использования.

Такая стратегия характерна для фирмы-лидера, которая больше всего заинтересована в расширении рынка.

Увеличение доли на рынке: привлечение бывших клиентов конкурирующих фирм посредством активного поведения по передаче товаров, например:

- улучшение продаваемых товаров или предоставляемых услуг;
- изменение позиции бренда;
- осмелюсь значительно снизить цену;
- укрепление сети продаж;
- осуществление мер по стимулированию сбыта.

Такое поведение характерно для рынков, где первичный спрос остается нерасширяемым, то есть товар находится на стадии зрелости своего жизненного цикла.

Покупка рынков следующими способами:

- приобретение фирмы-конкурента с целью завоевания ее доли на рынке;
- создание совместного предприятия с целью контроля за большей долей рынка.

Защита своих позиций на рынке (коммуникация с клиентами, сеть продаж, имидж): активизация операционного маркетинга с этой целью, например:

- незначительное улучшение бренда или его позиции;
- защитная стратегия ценообразования;
- укрепление сети продаж;
- усиление или переориентация мер стимулирования сбыта.

Рационализация рынка: реорганизация обслуживаемых рынков с целью снижения затрат или повышения эффективности операционного маркетинга. Например:

- сосредоточение внимания на наиболее прибыльных сегментах;
- обращение к наиболее эффективным дистрибьюторам;
- уменьшить количество клиентов, установив минимальный размер заказа;
- уход от некоторых сегментов.

Организация рынка: воздействие на уровень эффективности сектора экономики в той мере, в какой это разрешено законодательством. Например:

- установление правил конкурентной борьбы в соответствующей отрасли с помощью органов управления;
- создание профессиональных организаций (например, для сбора информации о рынке);
- заключение соглашения о сокращении или стабилизации производства.

Эти последние три стратегии носят более оборонительный характер, и их цель состоит в том, чтобы поддерживать уровень проникновения на рынок. Интеграционный рост подразумевает пути развития в рамках одной и той же сети, когда сфера деятельности соответствующей фирмы достаточно сильна в сети, которую она занимает.

#### **4.5. Конкурентная стратегия**

Ф. Котлер разделяет конкурентные стратегии на 4 типа в зависимости от доли фирмы на рынке:

1. стратегия лидера;
2. "стратегия "призыв к борьбе";
3. "стратегия "следуй за лидером";
4. экспертная стратегия.

Обычно лидером является фирма, которая вносит большой вклад в развитие базового рынка. Наиболее естественной стратегией, определяющей

ответственность лидера, считается стратегия расширения глобального спроса, направленная на завоевание новых потребителей, на новую пропаганду применения существующих товаров или на увеличение единовременного потребления товаров.

**Оборонительная стратегия** - это стратегия лидера рынка, посредством которой предприятие стремится к достижениям, позициям, полученным в конкурентной борьбе на рынке (например, сохранение значительной доли рынка, повышение престижа товарного знака, сохранение контроля над каналами движения товара). Оборонительная стратегия - это стратегия, выбираемая капитаном рынка с целью постоянной защиты своего бизнеса от посягательств конкурентов.

“Цель стратегии” призыв к борьбе " - занять место лидера. Здесь важны 2 проблемы:

1. выбор ситуации для атаки на лидера;
2. оценка его возможностей и защиты.

При выборе ситуации учитываются альтернативы фронтальной атаке или фланговой атаке.

“Тот, кто следует за лидером " - это конкурент с небольшой долей рынка. Такое поведение имеет место в случае большей олигаполии, где меньше возможностей для дифференциации, каждый конкурент избегает борьбы, которая может нанести ущерб всем фирмам.

В экспертной стратегии эксперта интересует один или несколько сегментов, а не весь рынок. Его цель-быть крупной рыбой в маленькой реке, а не маленькой рыбой в большой реке. Эта конкурентная стратегия соответствует стратегии концентрации, которая является одной из основных стратегий. Чтобы утопленная доходность, на которую обращает внимание специалист, была, она должна удовлетворять пяти условиям:

- должен иметь достаточную потенциальную выгоду.
- иметь потенциальный рост.
- он должен быть менее привлекательным для конкурентов.

- должен соответствовать особым возможностям фирмы
- он должен иметь устойчивые барьеры для входа.

#### **4.6.Формирование бизнес-плана**

Любой бизнес-план должен постоянно пересматриваться. Даже четкий и эффективный план может потерять свою цель из-за изменения условий внешней среды. Цель и миссия бизнес-плана могут меняться за счет внешних и внутренних факторов, а именно: общего экономического положения, состояния покупателя, новых технологий, конкуренции, внутренних факторов, потерь высококвалифицированного персонала и так далее. Кроме того, необходимо учитывать все изменения на рынке, в отрасли и на предприятии. Потому что нельзя упускать из виду, что эти изменения повлияют на выполнение бизнес-плана. Поэтому руководителями предприятий целесообразно вносить соответствующие изменения. Руководитель должен понимать и правильно оценивать дифференциацию плана в зависимости от рыночных условий. Такой подход руководителя свидетельствует о том, что он выбрал правильный путь в выполнении заданий плана и достижении цели, а в свою очередь, становится еще и залогом успеха. Единственный верный способ достичь вышеуказанной цели-иметь достаточный источник информации.

В настоящее время бизнес испытывает трудности из-за нехватки большего количества источников информации.

- отсутствие оперативной информации на рабочем столе руководителя предприятия;
- недостаточно полный учет товарно-материальных ценностей;
- потери товарно-материальных запасов, естественные потери продукции, учет непродуктивных потерь и неполная реализация;
- отсутствие отчетности по типу продукта в новом состоянии;
- поздняя подготовка отчетов о дебиторской и кредиторской задолженности или отсутствие анализа со стороны руководителя и т. д.

Кроме того, в условиях рыночной экономики руководители предприятий мало используют внешние источники информации. Их причина:

- услуги информационно-консультационных центров на местах не пользуются спросом;
- относительная ограниченность вида деятельности коммерческих банков;
- что работа палаты товаропроизводителей и предпринимателей полностью не удовлетворяет предпринимателей;
- недостаточная публикация профессиональных журналов и несвоевременная доставка;
- отсутствие регулярного выпуска новостей о фондовом рынке;
- несвоевременная доставка хозяйственных фондовых материалов.

Следовательно, бизнес-план должен постоянно анализироваться и изменяться с учетом изменения обстоятельств. Здесь возможности руководителя предприятия оценивать и предвидеть обстоятельства не мешают. Вышеперечисленные способности, в свою очередь, проявляются в положительных и отрицательных сторонах лидера.

Роль бизнес-плана в развитии предприятий в условиях рыночной экономики. Важность бизнес-плана для развития предпринимательства в нашей стране, помимо вышеперечисленного, определяется еще тремя обстоятельствами:

- во-первых, в нашу экономику приходит новое поколение предпринимателей. Многие из них никогда не занимались самостоятельной деятельностью, не руководили предприятием (фирмой). По этой причине они даже не могут представить себе проблемы, возникающие в рыночной экономике;
- во-вторых, полностью меняющаяся сфера хозяйственной деятельности заставляет даже руководителей с большим опытом по-разному проходить каждый шаг в работе, быть готовыми к конкуренции, которая до сих пор нам чужда.

- в-третьих, если мы хотим получить инвестиции из-за рубежа, мы должны иметь возможность давать обратную связь, наши предложения, развивать каждый аспект инвестиционных фондов до такой степени, чтобы они не отставали от иностранных предпринимателей;

Бизнес-план-это особый инструмент менеджера, применяющий в рыночной экономике строгий взгляд на формы и сферу деятельности предпринимательства. Решение таких вопросов, как, как начать работу в соответствии с поставленной целью, как эффективно вести производство и каким образом вывести товар на рынок, когда получить первоначальную прибыль, Как снизить риск рисков, каким образом выиграть в конкурентной борьбе, должно найти свое выражение в бизнес-плане предпринимателя.

Если у предпринимателя возникла идея освоить изготовление нового продукта или организовать новую услугу, он обязательно разработает свой бизнес-план. При разработке бизнес-плана обеспечение его всесторонней тщательности и обоснованности будет определять успех начинающегося бизнеса. Вместе с тем такой план служит и средством донесения идеи (задуманного дела) предпринимателя до других заинтересованных лиц. Отдельно стоит отметить, что без бизнес-плана невозможно планировать и осуществлять предпринимательскую деятельность вообще.

**Бизнес-план** описывая рабочий процесс предприятия, показывает, как руководители предприятия достигают поставленных целей, в первую очередь, как можно повысить рентабельность труда. Грамотно составленный бизнес-план способствует росту предприятия, выбору целесообразных способов реализации целей по производству новых товаров и созданию новых видов услуг.

**Контрольные вопросы:**

- 1.Важность стратегического плана?
- 2.Стратегический маркетинговый план?
- 3.Основные стратегии развития?
- 4.Стратегия лидерства?

5. Стратегии роста?
6. Что такое рыночная рационализация?
7. Как Котлер классифицирует конкурентную стратегию фирмы?
8. Какова стратегия защиты?
9. Как проходит процесс реализации бизнес-плана?
10. В рыночной экономике роль бизнес-плана?

## **Глава 5. АНАЛИЗ И ПРЕЗЕНТАЦИЯ РЕАЛИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПЛАНА**

### **5.1. Этапы планирования и его виды**

Процесс планирования включает три этапа:

1. анализ стратегических проблем;
2. прогнозирование будущих условий деятельности и определение задач;
3. выбор оптимального варианта по своим возможностям.

При анализе перспективы фирмы решаются основные внешние риски-риски, возможности, Возможность возникновения и преодоления чрезвычайных ситуаций.

На первом этапе анализируется рынок, на котором работает предприятие. Анализ является двусторонним, и необходимо будет учитывать как положительные, так и отрицательные ситуации в рыночной среде. Следует учитывать, что в процессе развития предпринимательства, как только разрешается одна проблема, возникает другая. Меняются потребности и желания покупателей, внедряются новые достижения в области науки и техники, растет уровень развития производства, меняется стратегия рынка и конкурентов, возникают финансовые трудности. Поэтому старается прогнозировать свою активность на 1-5 лет.

На втором этапе необходимо определить внутренние возможности предприятия. Здесь определяются сильные и слабые стороны предприятия в производстве, на рынке, в экономике, в управлении, в ресурсах в зависимости от изменения рыночной среды предприятия. На их основе были определены важнейшие задачи в достижении цели. В каких направлениях деятельности

фирмы на данном этапе " как улучшить валовую производительность фирмы путем совершенствования конкурентной стратегии?" ответ найден.

На третьем этапе анализируются три важных показателя:

1. место предприятия на рынке;
2. совместимость предприятия с сетью;
3. ассортиментная структура производственной программы.

На этом этапе основное место занимает сравнение перспектив фирмы с различными направлениями деятельности, расстановка приоритетов и ресурсов по различным направлениям деятельности при реализации выбранной стратегии. Существуют следующие виды планирования::

- долгосрочное планирование;
- среднесрочное планирование;
- краткосрочное планирование.

Важной целью при планировании деятельности предприятия является объем реализации товаров, прибыль и доля рынка.

Долгосрочное планирование предполагает 3 или 5 лет. В мировой практике широко используется долгосрочное планирование. За рубежом, например, в Японии, 70 - 80% крупных корпораций используют долгосрочное планирование.

Долгосрочное планирование включает в себя как среднесрочное, так и краткосрочное планирование. При долгосрочном планировании разрабатываются новые стратегии "продукт-рынок". Поиск новой стратегии" продуктовой рынок " включает в себя анализ возможностей развития нового производства, вертикальную интеграцию, организацию зарубежных филиалов. На этом этапе изучаются варианты расширения производства и снижения затрат. Среднесрочные планы, как правило, рассчитаны на 2 или 3 года. В среднесрочном планировании борьба с конкурентами происходит в результате смены стратегий и смены номенклатуры, по каждой товарной группе составляются планы.

Процесс принятия среднесрочных планов включает три этапа:

- прогнозирование собственной работы на основе собственных специальных данных;
- прогнозы сравниваются;
- руководство предприятия производит обзор своей работы и передает вышестоящей организации.

Краткосрочное планирование рассчитано на 1 год, полгода, месяцы. Краткосрочные планы предполагают планирование объемов производства, прибыли на 1 год.

Бюджеты считаются важным инструментом системы планирования. Бюджет, по-видимому, показывает план расходов и доходов. Бюджет может быть как в стоимостном, так и в натуральном выражении. Можно выделить два вида бюджетирования:

- бюджет капитальных затрат;
- бюджет текущих операций.

Бюджет капитальных затрат используется для оценки и контроля долгосрочного планирования. Бюджет текущих операций используется для планирования и контроля повседневной производственно-сбытовой деятельности.

## **5.2. Сущность, содержание и разработка бизнес-плана**

В условиях непрерывных изменений, происходящих в экономике Узбекистана, и растущего уровня конкуренции трудно сказать, что добиться успеха в бизнесе можно только упорным трудом.

Чтобы быть успешным, наш бизнес должен иметь четкую цель и хорошо разработанную стратегию для ее достижения. Другими словами, нам нужен бизнес - план. В рыночной экономике бизнес - план-это как бы рабочий инструмент, который используется во всех сферах предпринимательства. Он описывает рабочий процесс фирмы, показывая, как руководители фирмы достигают своих целей, как можно повысить прибыльность работы в первый раз. Грамотно составленный бизнес - план помогает фирме расти, вводить в пепел новые позиции на рынке, определять перспективы своего развития,

производить новые товары и создавать новые виды услуг, а также выбирать целесообразные способы реализации поставленных целей. Бизнес-план-это постоянный документ, который регулярно обновляется, в него вносятся изменения, которые произошли как внутри фирмы, так и в зависимости от условий в экономике в целом. Бизнес-план связывает внутрифирменный анализ с макроэкономическим анализом, проводимым специализированными научными организациями. Обычно бизнес - план составляет каждая фирма, но возможности подготовки таких документов могут быть разными: для разработки бизнес-плана небольшие фирмы могут привлекать специалистов консалтинговых организаций.

В связи с тем, что бизнес - план является результатом исследований и организационной работы, проводимой с целью изучения конкретного направления деятельности фирмы на конкретном рынке, он базируется на следующих этапах:

- к конкретному проекту производства (оказания услуг) определенного товара - к созданию новых видов товаров или оказанию новых видов услуг;
- к комплексному производственно-хозяйственному и коммерческому анализу с целью выявления слабых и сильных сторон фирмы и получения прибыли;
- к финансовым, технико - экономическим и организационным механизмам, применяемым для реализации конкретных вопросов;

Бизнес-план является одним из основных документов, определяющих стратегию развития фирмы.

При этом он опирается на общую концепцию развития фирмы, несколько детализирует экономические и финансовые аспекты стратегии, дает технико - экономическое обоснование конкретно назначенных мер. Реализация стратегии базируется на широком спектре инвестиционных программ, рождающихся как целая система технико - организационных и экономических преобразований, прочно связанных между собой на

определенный период времени, бизнес-план включает в себя часть инвестиционной программы, которая обычно должна быть реализована в течение нескольких лет. Таким образом, в стратегической работе фирмы выделяется следующий порядок.

Этап 1. Разработка концепции развития.

Этап 2. Инвестиционная программа развития.

Этап 3. Составление бизнес - плана на среднесрочный период.

Этап 4. Мероприятия по реализации бизнес - плана.

Бизнес - план позволяет решить несколько задач, но основными из них являются:

- обоснование экономической целесообразности направлений развития фирмы (стратегии, концепции, проекты);
- расчет ожидаемых финансовых результатов деятельности, в первую очередь, объемов продаж, выручки от инвестиций, прибыли;
- определение источников средств, необходимых для реализации выбранной стратегии, то есть способов концентрации финансовых ресурсов;
- подбор персонала, способного реализовать данный план.

Каждый пункт плана можно решить, взяв его прочно связанным с другими пунктами. Главный центр бизнес-плана-концентрация финансовых ресурсов. Важным стимулом для увеличения инвестиций компании является тот же бизнес - план. Это позволяет процессу составления плана выйти за рамки тщательного анализа всех деталей начатой работы. Бизнес - план служит основой для бизнес-предложения при переговорах с потенциальными партнерами, он играет большую роль в приглашении на работу ключевых сотрудников фирмы.

Бизнес-план не только является внутренним документом фирмы, но и может использоваться для приглашения инвесторов и кредиторов. Инвесторы должны убедиться, что проект тщательно продуман, прежде чем рисковать и инвестировать, и знать, что он эффективен.

Прежде чем инвесторы начнут вкладывать деньги на риск, необходимо убедиться, что руководители предприятий, получающих свои деньги, продумали свои цели досконально, чтобы у них было четкое представление о том, что делать, как действовать и чего достичь. Большинству инвесторов требуется бизнес – план, прежде чем они смогут инвестировать, и, как правило, без него они даже не разговаривают с предпринимателем.

Таким образом, бизнес – план — это предварительная информация о бизнесе, с которой потенциальный инвестор хочет ознакомиться, и о заключении контракта не может быть и речи, если план не является надежным и не привлекает инвестора. Важно помнить, что единственный шанс, который у нас есть, — это произвести положительное впечатление на первом свидании. Другими словами, бизнес – план реализует:

- определяет будущее нашего предприятия;
  - описывает эксплуатационные характеристики предприятия, то есть имеющиеся производственные мощности, виды производимой продукции и предоставляемых услуг, источники, из которых можно получить сырье и материалы, рынок и стратегию сбыта и т. д;
  - показывает структуру управления предприятия;
  - подробно показывает, как инвестировать в предприятие;
  - служит ориентиром для потенциальных инвесторов и кредиторов;
- Вообще говоря, бизнес-план — это показатель успеха проекта.

### **5.3. Подготовка и использование бизнес-плана**

Бизнес-план может быть подготовлен менеджером, предпринимателем, фирмой, группой фирм, консалтинговой организацией. Менеджер создает свой бизнес-план, если у него возникла идея освоить разработку нового продукта, предоставить новый вид услуг, или он решил самостоятельно реализовать свою концепцию. Для разработки стратегии развития крупной фирмы составляется расширенный бизнес-план. Уже на этапе подготовки бизнес-плана часто выходит партнер. Фирмы, которые работают в стабильной ситуации и разрабатывают продукцию для достаточно стабильного рынка,

всегда ищут способы снизить издержки производства. Но все такие фирмы всегда предусматривают меры по модернизации своей выпускаемой продукции или услуг.

Фирмы, которые постоянно производят продукцию на свой страх и риск, в первую очередь регулярно работают над освоением новых видов продукции, переходом на выпуск новых видов изделий и т.д. Независимо от того, намеревается ли фирма значительно увеличить производство недавно освоенных продуктов, но не имеет достаточных мощностей для их производства, она может либо пойти по пути привлечения инвестиций для создания новых мощностей, либо выполнить часть работы. может встать на путь поиска партнеров, которые дадут. Второй способ обычно позволяет быстрее решать задачи и требует меньше средств. Требования к будущему производству в этом случае теперь будут определяться уже на этапе разработки бизнес-плана.

В создании бизнес-плана, помимо авторов концепций, активно участвуют финансовые работники, знающие особенности кредитного рынка, где есть свободные инвестиции, риски и риски данного бизнеса. Основу группы специалистов, разрабатывающих бизнес-план, составляют экономисты, статистики, системисты.

Бизнес-план выражает, какой будет ситуация в будущем как внутри фирмы, так и за ее пределами. Бизнес-план необходим руководству фирмы, чтобы знать, как действовать в условиях, когда собственность принадлежит акционерам, и, в некоторой степени, при создании компаний. С помощью этого бизнес-плана руководство фирмы решает, какую часть прибыли оставить на приумножение фонда, а какую-распределить между акционерами в виде дивидендов. Бизнес-план также используется при совершенствовании организационно-производственной структуры фирм. Бизнес-план чаще всего используется при поиске новых акционеров, кредиторов, спонсоров и т. д. Бизнес-план помогает крупным предприятиям и фирмам, которые

планируют расширить бизнес за счет приобретения акций существующих фирм или создания новой организационно-производственной структуры.

Многим инвесторам нравится читать бизнес-план, содержание которого изложено на одной-двух страницах, что позволяет узнать важные особенности и преимущества проекта. Очень сложно изложить содержание кратко и лаконично. Эта работа может быть выполнена мастерски только в том случае, если основные действия, которые будут произведены с самого начала плана, будут выделены и включены в краткое изложение, останутся ясными. Краткое изложение является исходным материалом и должно предполагать соответствующее мышление потенциального инвестора.

За кратким изложением бизнес-плана обычно следует информация о фирме, в которой кратко излагаются детали, необходимые для управления компанией и представляющие интерес для инвесторов. Можно выделить следующие основные разделы такого материала:

#### 1. Основание фирмы:

- время основания и расширения фирмы (когда, где и кем зарегистрирована фирма, где она находится);
- организационно-правовая форма фирмы;
- структура капитала фирмы (количество акций, разрешенных к выпуску, количество выпущенных и находящихся в обращении акций, их номинальная стоимость и биржевая цена);
- основной банк, в котором открыт счет фирмы;
- руководство фирмы-председатель, генеральный директор;
- бухгалтер фирмы;
- юрист фирмы;
- основные менеджеры, их квалификация, образование, стаж работы ;

2. Организационная структура фирмы-это структура, в которой указываются основные организационные подразделения Управления.

3. Имидж фирмы, то есть мнение покупателей о фирме . В этом разделе должны быть даны ответы на следующие вопросы :

- какой продукт эта фирма сделала себе имя;
- чем эта фирма отличается от других подобных ей фирм;
- кто покупает товар фирмы или пользуется ее услугами;
- где известен бренд фирмы;
- кто и сколько постоянных клиентов;
- каково прогрессивное движение товаров или услуг фирмы;

4. Анализ условий деятельности фирмы является важной частью первого раздела бизнес-плана. Условия деятельности фирмы делятся на две большие части: внешние и внутренние условия.

Внешние условия не могут сказочно повлиять на фирму, но должны подразумевать, что они будут. К таким условиям относят изменение потребительских предпочтений и вкусов, требований рынка, наличие рабочей силы, источников материальных ресурсов, жизненного цикла продукта (товара, услуги), производственного цикла, анализ налогообложения, контроль над ценами и др.

К внутренним факторам относятся: используемая технология, характеристика оборудования, определение качества товара (продукции, услуг) и себестоимости продукции методами. Аналитическая часть бизнес-плана-один из самых креативных его разделов. Если фирма существует уже несколько лет, анализ должен показать, как объем реализованной продукции и размер прибыли изменились за последние финансовые годы. Кроме того, перспективы отрасли с объемом выпуска продукции может быть полезно кратко упомянуть о возможностях расширения ассортимента. Преимущества технологии в самой фирме, или даже ее отсутствие, а также методы торговли, открывающие возможность выдержать конкуренцию на рынке, покажут. В сводной части необходимо кратко изложить, сколько средств планируется выделить, и указать, что фирмы собираются делать, чтобы выделяемые средства могли способствовать росту инвестиций.

#### **5.4.Содержание основных разделов бизнес - плана**

Бизнес-план может содержать разделы, отражающие его специфику в зависимости от характера намечаемого проекта, но, как и бизнес-план, содержание этого рабочего документа в целом должно быть однотипным и включать:

1. Резюме. В этом разделе бизнес-плана, который является первым и кратким, приводятся общие выводы его последующих разделов. Важность правильного составления резюме заключается в том, что будущие инвесторы - а это, как правило, бизнесмены, то есть люди, которые всегда будут заняты, - должны с первых слов краткого изложения предлагаемого проекта быть уверенными в его эффективности и возможности осуществления задуманного проекта.

Резюме будет невероятно кратким:

- а) сущность проекта, его цели и эффективность;
- б) возможность реализации проекта в конкретных рыночных условиях;
- в) Кто и как реализует проект;
- г) Источник финансирования проекта;
- д) прибыль, которая может быть получена от инвестирования в проект, объем продаж, объем затрат на производство и передачу товара. Норма прибыли — это то, в какой период времени расходы будут релевантными и когда вернутся вложенные средства.

2. Товар (виды продуктов или услуг):

- а) какие требования предъявляются к производимому целевому продукту или предоставляемым услугам;
- б) каковы преимущества этих продуктов или услуг по сравнению с аналогичными продуктами или услугами, доступными на рынке;
- в) какими авторскими правами защищены продукты или услуги, предназначенные для производства.

3. РЫНОК ТОВАРОВ:

- а) кто являются основными потребителями товаров или услуг;

б) в каких объемах можно переносить родинки в настоящем и в будущем;

в) Кто основные конкуренты, объемы продаж у них, маркетинговая стратегия, доходы от реализации;

г) какова продукция конкурентов, основные характеристики, уровень качества;

д) по какой цене конкуренты продают товары или предоставляют услуги, их политика ценообразования.

#### 4. МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ.

а) предусмотренная система распределения и передачи продукции или услуг на внутреннем и внешнем рынках;

б) оценка реализации и структура оценки;

в) необходимые меры по рекламе, предусмотренные рекламные средства и структура расходов на рекламу;

г) мероприятия, способствующие передаче товара, продаже-паблик – рейсинг, дополнительные льготы покупателям, послепродажное обслуживание и др.

#### 5.ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПРОГРАММА:

а) где производится товар или предоставляется услуга;

б) необходимо ли создавать новые производственные мощности или можно ли использовать существующее предприятие;

в) какой объем производства наиболее приемлем на планируемом предприятии;

г) какие инвестиции необходимы для достижения оптимальной мощности;

д) как обеспечивается предприятие сырьем, комплектующими, другими факторами производства;

е) как используются технологии и оборудование;

ж) работает ли предприятие совместно с другими предприятиями.

#### 6. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА:

- а) какой будет организационная схема планируемого предприятия;
- б) насколько укомплектовано персоналом предприятие, перечень работающих специалистов, квалификация и опыт работы;
- в) в какой мере, в какой форме оплачивается коктейль сотрудникам с разными категориями, в том числе какие особые льготы им предоставляются;
- г) какой будет технологическая схема предприятия.

#### 7. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЛАНОВАЯ ФОРМА ПРЕДПРИЯТИЯ:

а) каково правовое положение планируемого предприятия, форма его собственности (товарищество, акционерное общество, кооператив, арендное предприятие, СП и др.)

б) какими правами будет обладать инвестор на предприятии (участвовать в управлении, владеть контрольным пакетом акций, быть обыкновенным акционером), кто является спонсором или инвестором предприятия, которое теперь стало очевидным (государственное учреждение или концерн, банк, частные предприятия и т. д.)

в) какими правами будут обладать существующие спонсоры или инвесторы (контроль, финансовый контроль).

г) какими юридическими правами обладает предприятие, владеющее имуществом данной формы. (дается краткая выдержка из положений закона, регулирующих правовое положение предприятия), чтобы будущий инвестор включил в реестр предлагаемые ему права (совместное владение, спонсорство, право акционера), какие правовые акты он намерен выполнять и какую юридическую ответственность это влечет за собой в соответствии с национальными и местными законами.

#### 8. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН:

- а) какой общий объем инвестиций необходим для создания предприятия;
- б) каковы источники финансирования (выпуск облигаций, продажа акций, получение банковского кредита, собственные средства лиц, открывающих предприятие);

в) Какими должны быть структуры финансирования по источникам и видам валют;

г) на каких условиях привлекаются финансовые средства для удовлетворения потребности в долгосрочных инвестициях и оборотных инвестициях.

#### 9. РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ПРОЕКТА:

а) учитываются виды инвестиционных затрат на создание предприятия и единицу продукции в целом, т. е. сколько и в каком объеме (инвестиции в основной и оборотный капитал, в инфраструктуру и т.д.);

б) во сколько обойдется организация работы по запуску планируемого предприятия и передаче продукции или услуг;

в) Какими могут быть общие доходы от реализации продукции или услуг;

г) какие налоги должно платить планируемое предприятие;

д) в какие сроки и в каких объемах планируется возврат заемных средств;

е) какова может быть общая прибыль данного предприятия в целом по его норме.

Информация, представленная в разделах бизнес-плана, будет необходима для того, чтобы заинтересовать потенциального инвестора, но не обязательно для принятия инвестиционного решения, особенно если речь идет о гораздо более крупных инвестициях. Чтобы прийти к такому решению, необходимо провести гораздо более обоснованное исследование перед инвестициями. Вместо заключения планирование-это процесс управления, который сравнивает масштабирование стратегического соответствия между целями предприятия, его потенциальными возможностями в области маркетинга. Планирование предпринимательской деятельности имеет множество преимуществ, оно побуждает специалистов постоянно мыслить на будущее, осуществляется посредством четкой координации работ, выполняемых предприятием в процессе разработки и выполнения

планов. Планирование делает организации более подготовленными к внезапным изменениям и заставляет четко определять задачи организации.

На основе стратегического планирования в первую очередь решается стратегия совместно с целями и задачами. На следующем этапе осуществляется планирование бюджета и мероприятия по его реализации путем составления текущих и стратегических программ. Основными элементами планирования являются прогнозирование, постановка задачи, составление бюджета, уточнение плана. Процесс планирования включает три этапа, а именно анализ стратегических проблем, прогнозирование будущих условий деятельности и определение задач, выбор оптимального варианта возможностей роста.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Сколько этапов состоит в процессе планирования?
2. Процесс принятия среднесрочных планов?
3. Из чего состоит важный инструмент системы планирования?
4. В чем суть бизнес - плана?
5. Задачи бизнес – плана?
6. Организационная структура фирмы?
7. Каковы условия деятельности фирмы?
8. Аналитическая часть бизнес – плана?
9. Содержание основных разделов бизнес – плана?
10. Организационно – плановая форма предприятия?

## **Глава 6. ФОРМЫ СОБСТВЕННОСТИ В БИЗНЕСЕ**

### **6.1. Объективные условия развития бизнеса**

Развитие бизнеса в свою очередь требует наличия ряда условий, на основе которых достигаются общие социально-экономические условия производства товара в целом.

Во-первых, хозяйствование в бизнесе означает наличие у его субъектов определенных прав и свобод в отношении выбора того или иного вида

хозяйствования, формирования производственной программы, адаптации, выбора ресурсов, поиска ресурсов, реализации продукции, установления на них цены, распоряжения прибылью и т.д.

Во-вторых, предприниматель должен иметь право собственности на средства производства, произведенную продукцию и полученный доход. Хозяйственная деятельность может осуществляться как самим собственником, так и субъектом хозяйствования на основе его имущества. Последующее обстоятельство заключается в том, что после заключения договора между собственником и предпринимателем не допускается вмешательство собственника в деятельность предприятия. Право хозяйственного ведения, т. е. пользования своим имуществом и распоряжения прибылью, процесс воспроизводства на предприятии составляют важное условие управления. Как известно, задача бизнеса направлена не только на получение прибыли, но и на поиск способов ее использования и эффективного расходования, т. е. она базируется не на потребителе-распределителе, а на поддержании конкуренции, совершенствовании, расширении хозяйства и т.п.

В-третьих, необходимо создать определенную экономическую среду и социально-политические условия, реально обеспечивающие свободный выбор пути ведения хозяйства, возможность инвестирования доходов и тому подобное. В более широком смысле обеспечение всей системы бизнеса необходимым условием рыночной конкуренции хозяйствования. Мировой опыт показывает, что бизнес-деятельность развивается недостаточно даже при наличии хорошей правовой базы, если ей не хватает адекватных социально-экономических условий. Как известно, рынок и предприниматели не появляются в один день. Он не может быть введен приказами или правительственными постановлениями, в то же время он не может существовать без денег, товаров, капитала и конкуренции со своим основным регулятором.

В-четвертых, различные формы, виды собственности и присвоения в свободном бизнесе диктуют свои задачи. В свою очередь, сама туманность

является объективным явлением и возникает в результате развития продуцирующих сил.

Условиями развития предпринимательства являются наличие достаточных финансовых ресурсов, хорошего образования и квалифицированной подготовки, общее коммерческое право, налоговые льготы, наличие общественного интереса к региону ведения бизнеса и его развитию. Бизнес хорошо развивается в тех государствах, где есть все условия, иначе этот вид деятельности перейдет в сферу фиктивной экономики.

## **6.2. Формы бизнеса**

В малом бизнесе существуют следующие формы:

- по направлению деятельности: производственная, коммерческая, финансовая и инновационная предпринимательская деятельность;
- в зависимости от того, на какую задачу направлено предпринимательство: управление производством, финансированием, предпринимательством, ориентированное на посредничество и консультирование;
- по количеству видов деятельности: предпринимательство в одной отрасли и многопрофильное;
- по сложности деятельности: предпринимательство, не требующее специальных знаний, основанное на высоких технологиях и редких знаниях;
- по отраслевым направлениям деятельности: предпринимательство в промышленности, агропромышленной, сельском хозяйстве, строительстве и других отраслях народного хозяйства.

Субъектами хозяйствования могут быть физические и юридические лица. Под юридическими лицами понимаются организации, обладающие принадлежащим им обособленным имуществом, от имени которых они могут приобретать имущественные и неимущественные права и обязанности, быть истцами и ответчиками в суде, арбитраже и арбитражном суде. Юридическое лицо будет иметь следующие признаки:

- наличие собственного устава;

- наличие соответствующего имущества о государственной регистрации в качестве юридического лица;
- наличие отдельного счета в банке;
- круглая печать с собственным знаком и угловой штамп в необходимых случаях, наличие соответствующих деловых бумаг и фирменных знаков.

Различают следующие формы хозяйственной деятельности:

- частное предпринимательство организуется физическими или юридическими лицами (предприятием) практически на основе собственной (частной) собственности

– коллективное предпринимательство-организовано на основе совокупной собственности группы граждан,

- смешанное предпринимательство организуется на основе объединения имущества одного (или нескольких) юридического лица (предприятия) и нескольких физических лиц:

- совместное предпринимательство организовано путем объединения имущества двух и более юридических лиц (в том числе иностранных предприятий

- договорное предпринимательство осуществляется руководителем предприятия (или иным ответственным должностным лицом-руководителем), не являющимся собственником имущества, на договорной основе. При этом установленное собственником имущества или его доверенным лицом (офисом) право на производство и управление обязанностями и ответственность возлагается на нанимаемую сторону, то есть на руководителя предприятия или иного ответственного работника.

### **Зарубежный опыт в поиске прогресса в бизнесе.**

Бизнес имеет свою историю развития, начавшуюся в XIX веке на территории стран Содружества Независимых Государств (СНГ). В этот период появились первые коммерческие дома и промышленные объекты. Если рассматривать хозяйственную практику дореволюционного периода, то

особый интерес представляет движение товариществ, форма предпринимательства, получившая широкое развитие в начале XX века. Он охватывает различные сферы деятельности в начале XX века, нашел невероятно широкое развитие. Например, в 1925 году в промышленности бывшего Союза работало 1 888 410 различных мелких частных ремесленных предприятий. На эти предприятия приходилось 19% промышленного производства, из которых 32% составляли промышленные потребительские товары. На частную торговлю приходилось 25% общего оборота и более 50% розничной торговли. В нем было сосредоточено около 60% финансовых ресурсов частного сектора. Такой большой уклон экономики положительно сказался на развитии конкуренции и потребительских ценах.

Новая экономическая политика устранила дефицит и оказала большое влияние на оздоровление экономики. В последующие годы развитие бизнеса застопорилось, в странах СНГ оно начало возрождаться в конце 80-х годов.

В развитых странах с рыночной экономикой конец 60-х-начало 70-х в бизнесе годов все еще укрепляется свои позиции. Вес малых и средних предприятий в общем количестве фирм составляет 95% в ФРГ против 99.7% в Японии. От 45 до 47 процентов работников, нанятых в этой области, высоки, поскольку предпринимательство в развитых странах является отдельным, прогрессивным и антибюрократическим способом ведения хозяйства. На его основе достаточно постоянно искать новые возможности, привлекать и использовать различные источники ресурсов для решения поставленной задачи. В западных странах деловая мобильность сочетается с такими понятиями, как "инициатива", "смелость". Она порождает в обществе такие возможности, которые превращают многие невероятно полезные мысли в действительности.

**Семейная собственность.** Семейная собственность-это отношения, заключающиеся в использовании, присвоении, распоряжении, владении предметами потребления членов семьи. Семейная собственность состоит из предметов, необходимых для удовлетворения личных потребностей членов

семьи – таких как жилье, предметы домашнего обихода, транспортные средства, радио, телевидение, мебель, денежные сбережения и необходимые дополнительные предметы. Семейная собственность будет предназначена для удовлетворения индивидуальных потребностей членов семьи. В зависимости от уровня экономического развития общества уровень семейной жизни людей может быть высоким или может быть низким. Чем выше уровень жизни семьи, тем выше количество, качество обеспечения продуктами питания, одеждой. От источника дохода семьи зависит предпринимательство, занятость в коллективном хозяйстве и возможность продуктивно использовать личное подворье. Товарный характер приусадебного хозяйства будет менее выражен, а поставляемая продукция будет направлена на удовлетворение потребностей членов семьи. Семейное имущество используется исключительно в личных интересах членов семьи. По мере роста доходов семьи потребности членов семьи не только удовлетворяются более полно, но и качественно меняется структура потребления.

Закон возрастающей потребности проявляется в усложнении по мере увеличения количества и улучшения качества семейного имущества. В результате изменяется и увеличивается структура имущественных ресурсов семьи, повышается уровень жизни.

Основанием для жесткого правового регулирования социально-экономической и политической жизни общества в Узбекистане сегодня является признание равноправия различных форм собственности. По мере роста доходов семьи потребности членов семьи не только удовлетворяются более полно, но и качественно меняется структура потребления. Конституция Республики Узбекистан устанавливает, что "основу экономики Узбекистана, направленную на развитие рыночных отношений, составляют различные формы собственности".

Введение единого правопорядка для всех форм собственности на этапе перехода к рыночной экономике независимого Узбекистана приводит к

необходимости качественно нового разграничения понятия права собственности и его форм.

С обретением государственной независимости начавшиеся коренные изменения приводят к тому, что как частная собственность, так и другие формы собственности, использования и распоряжения составляют основу экономической системы республики.

### **6.3. Различные типы, формы и виды отношений собственности**

Имущественные отношения включают в себя различные виды, формы и виды собственности. Тип собственности-определяет характер собственности, отношения собственности, присущие различным или родственным социально-экономическим системам. Признаки, характерные для любого типа собственности, не появляются и не исчезают внезапно. Дело в том, что положение систем собственности, хотя и различно, они действуют вместе, потому что чистая система собственности нигде, никогда не существует.

**Типы собственности** - это характер присвоения, то есть его внешний вид, образ, содержание. Освоение ценой собственного труда происходит безвозмездное освоение богатства, созданного другими, индивидуально, коллективно, на основе партнерства, в котором они частная собственность-это собственность, которая принадлежит отдельным лицам и направлена на получение дохода. Выделяют два его вида: индивидуально - частную собственность, кооперативную, групповую собственность. Там, где имеется индивидуальная собственность, присвоение богатства осуществляется обособленно, отдельным собственником. Под кооперативной частной собственностью понимается присвоение богатства индивидуально, но в условиях, когда собственники объединяются в определенные группы на основе товарищества.

1. Коллективная собственность-экономические отношения между людьми, обусловленные спецификой производственных процессов, при которых коллектив, объединенный общей целью, совместно владеет, пользуется ею. Сфера коллективной собственности гораздо шире, она

включает в себя довольно много форм собственности и становится малоизвестной как сложная экономическая категория.

2.Разделение объектов коллективной собственности между ее владельцами в зависимости от вклада характеризуется возможностью их продажи любым другим хозяйствующим субъектам и ответственностью каждого собственника за судьбу имущества.

Коллективная собственность сближает к одному объекту не одного, а нескольких и многих субъектов собственности, связана с реализацией, в отдельных случаях выделяются функции собственника, а также управление объектом собственности. Субъекты коллективной собственности обсуждают и голосуют по важным производственным вопросам, разработанным на основе сотрудничества и зафиксированным в Уставе коллектива предприятия.

3. Массовая собственность-одна из форм коллективной собственности, выражающая отношения между членами семьи по использованию входящих в нее средств производства и предметов потребления. Имущество членов семьи считается семейной собственностью.

4. Соседская собственность-форма собственности на имущество, коллективная собственность, которая принадлежит соседству. Это свойство считается начальным звеном социального самоуправления. Субъектом махаллинской собственности являются жители данного квартала, что отражает отношение собственности и пользования имуществом махаллей.

5. Кооперативная собственность обозначает форму хозяйственных отношений, которые возникают между собственниками, находящимися в распоряжении группы лиц и использующими ее в процессе производства, в кооперации. Кооперативная собственность считается одним из известных видов коллективной собственности.

6. Имущество арендуемого предприятия-произведенная продукция, полученные доходы и другое имущество, полученное за счет средств арендуемого предприятия, являются собственностью коллектива данного предприятия. Порядок и условия участия членов трудового коллектива

арендуемого предприятия в управлении коллективными делами и распределении прибыли устанавливаются законом об аренде.

7. Имущество коллективного предприятия — это имущество возникает, когда все имущество государственного предприятия становится собственностью трудового коллектива, арендуется, приобретается или приобретается иными способами, предусмотренными законом.

8. Собственность акционерного общества — это определенный вид коллективной собственности, наиболее распространенный в рыночной экономике и означающий совместное использование коллективным собственником средств производства и результатов хозяйственной деятельности.

9. Имущество хозяйственных обществ и товариществ образуется из имущества, полученного в результате хозяйственной деятельности за счет вкладов их участников и внесенных ими средств на иных основаниях, допускаемых законом.

10. Различное имущество и организации хозяйственных объединений (объединений) складываются из имущества, добровольно переданного хозяйственными объединениями, концерном, отраслевыми, межотраслевыми и территориальными предприятиями и организациями и полученного им в результате собственной хозяйственной деятельности.

11. Экономические отношения между лицами, которым присущи условия производства государственной собственности, разнообразны, управление и распоряжение объектами собственности осуществляют органы государственной власти от имени народа. Недра, внутренние воды, флора и фауна являются собственностью органов власти и ведомств.

Государственная собственность является комплексной, она включает в себя межгосударственную собственность Республики Узбекистан на землю и другие природные ресурсы, находящуюся за пределами республики, коммунальную собственность, имущество государственного предприятия,

имущество членов трудового коллектива государственного предприятия, имущество государственного учреждения.

12. Смешанная собственность-форма экономических отношений, возникающих между партнерами, использующими на основе сотрудничества отечественные и иностранные инвестиции. Смешанные формы собственности образуются путем объединения материальных и денежных средств признанных законом собственников.

13. Собственность совместных предприятий — это новая форма собственности, созданная на основе вложения отечественного и иностранного капитала, при которой хозяйственная деятельность, управление и распределение прибыли осуществляются совместно.

14. Имущество иностранных граждан и иностранных юридических лиц, предусмотренное Законом Республики Узбекистан "об имуществе", распространяется и на имущество иностранных граждан Республики Узбекистан.

15. Имущество иностранных государств и международных организаций-иностранные государства и международные организации осуществляют деятельность на территории Республики Узбекистан в пределах права собственности на имущество, необходимое для осуществления дипломатических, консульских, социально-культурных и иных международных отношений в случаях и порядке, установленных международными договорами и законодательством Республики Узбекистан.

16. Индивидуальная трудовая собственность - это особый вид частной собственности, одной из важнейших характеристик которой является собственник и работающее лицо.

17. Личная собственность-относится к экономическим отношениям, возникающим между отдельным человеком, семьей и обществом в отношении материальных ценностей и услуг. К объектам личной собственности относятся жилые и другие аналогичные фонды, транспортные средства, бытовая техника

и предметы первой необходимости для повседневной жизни, ценные бумаги, инвентарь.

18. Интеллектуальная собственность - это исключительное право, предоставляемое коммерческому использованию продуктов экономической деятельности.

Интеллектуальная собственность является объектом особой правовой охраны, обеспечивающей владельцам продуктов творческой деятельности условия для получения материальной выгоды от их использования в одиночку.

19. Имущество религиозных организаций — это средства, приобретенные и построенные религиозными организациями на свои средства, внесенные гражданами, организациями или переданные государством и внесенные по иным основаниям, предусмотренным законом.

Таким образом, экономика Республики Узбекистан в период перехода к современным рыночным отношениям приобретает многопользовательский и характер и на основании закона все граждане, организации и иные собственники имеют право на их эффективное использование.

Приватизация имущества. Этапы и принципы процесса приватизации в Республике Узбекистан. После обретения Республикой Узбекистан государственной независимости в ее политической и экономической системе произошли коренные изменения. Максимальному использованию имеющихся возможностей молодого независимого узбекского государства способствовала эффективное функционирование экономики и наличие собственности в любой форме, способствующей росту благосостояния народа.

Для этого прежде всего необходимо было создать условия для освоения государственной собственности, имеющей большой вес, и создания рыночной экономики, имеющей эффективную и социальную направленность.

С этой целью Республика Узбекистан в Законе "О разгосударствлении и приватизации" от 2 ноября 1991 года и Законе "О внесении изменений и дополнений в закон о собственности в Республике Узбекистан" от 7 мая 1993

года подтвердила, что субъектами права собственности могут быть не только физические лица, но и негосударственные юридические лица.

Разгосударствление имущества означает выход из-под контроля объектов собственности, тогда как приватизация означает продажу или коллективное отчуждение имущества частным лицам объектов собственности, изъятых из государственного контроля. Это означает, что приватизация осуществляется путем передачи имущества бесплатно или за деньги. В этом контексте разгосударствление-более глубокий процесс, чем приватизация.

Приватизация, в свою очередь, будет направлена на решение двух взаимосвязанных целей: повышение эффективности хозяйственного ведения за счет стимулирования интересов нового собственника и повышения уровня обеспечения населения товарами и услугами и, в конечном итоге, ускорение решения социальных проблем.

Известно, что развитие рыночной экономики зависит, прежде всего, от отношений собственности, и когда большая часть собственности будет национализирована и приватизирована, рыночные отношения в целом экономика может действовать в полном объеме по всей стране.

Приватизация и разгосударствление собственности являются общими для всех стран и осуществляются в соответствии с тем фактом, что каждая страна имеет свои особенности, а также ее технологии и механизмы различны и зависят от экономической мощи этой страны и законов. Но приватизация и разгосударствление имущества имеет следующий характер:

- успешная приватизация должна быть результатом продуманной и устойчивой экономической политики;
- приватизация будет длительной, и ее следует начинать с самых сильных и прибыльных предприятий;
- предоставление прав собственности на юридический документ должно основываться на предварительной организации управления, разработке Стратегического плана, состоящего из вспомогательных и избыточных подразделений;

- создание соответствующей рыночной инфраструктуры (предоставление услуг, консультации, выполнение аудиторских документов, орган, биржи и т.д.).

- наличие надежной системы информирования общественности о финансовом состоянии и перспективах коммерческой деятельности предприятий, а также применение наказаний в соответствии с законом за искаженную или неполную информацию;

- широкое применение различных механизмов и форм приватизации, и т.п.;

Приватизация собственности считается объективным процессом современности, этот этап начался почти двадцать лет назад в наиболее развитых странах мира.

### **Контрольные вопросы:**

- 1.Объективные предпосылки развития бизнеса?
- 2.Какие бывают формы малого бизнеса?
- 3.Субъекты бизнеса?
- 4.Зарубежный опыт в поиске прогресса в бизнесе?
- 5.Что такое семейная собственность?
- 6.Какие бывают виды недвижимости?
- 7.Процесс приватизации недвижимости?
8. В чем суть закона” о разгосударствлении и приватизации”?
9. Что представляет собой смешанная собственность?
10. Что такое интеллектуальная собственность?

## **Глава 7. ПОКУПКА СУЩЕСТВУЮЩЕГО БИЗНЕСА (ПРЕДПРИЯТИЯ)**

### **7.1.Понятие и принципы приобретения готового бизнеса**

**Готовый бизнес** - объект малого и среднего предпринимательства, выставленный на продажу, осуществляющий стабильную хозяйственную

деятельность и не требующий дополнительных инвестиций для обеспечения деятельности в результате передачи права собственности.

**Готовая стоимость бизнеса** - совокупность материальных и нематериальных активов бизнеса, объединенных функционирующими бизнес-процессами (система снабжения и сбыта, клиентская база, обученный и прикрепленный к предприятию персонал, ноу-хау, технологии, патенты). Бренд, средства индивидуализации предприятия, рекламная концепция) для продажи на открытом рынке.

Специалист, сопровождающий сделки купли-продажи готового бизнеса - бизнес-брокер. Готовый бизнес связан с рынками слияний и поглощений и прямых инвестиций. Как правило, рынок готового бизнеса - это рынок покупки и продажи бизнеса на сумму до 1 миллиона долларов; сделки по покупке и продаже бизнеса на сумму более 1 миллиона долларов обычно классифицируются как корпоративные слияния.

Альтернативой покупке "готового бизнеса" для покупателей является открытие собственного бизнеса или покупка франшизы. Итоговая стоимость бизнеса может сильно зависеть от отрасли и текущей стоимости аналогичных предприятий в этой области. Каждая отрасль бизнеса установила правила оценки с использованием этого метода и конкретных тонкостей, поэтому лучше всего провести собственное исследование, чтобы получить представление о ценности бизнеса в определенной области, прежде чем продавать компанию. При расчете стоимости предприятия важно учитывать материальные и нематериальные активы предприятия. **Материальные активы** - это физические объекты, к которым можно прикоснуться, такие как инструменты, оборудование и другое имущество. **Нематериальные активы** - это вещи, которые нематериальны, но создают ценность для бизнеса. Это интеллектуальная собственность, бренд и лояльность клиентов. После того, как вы рассчитали общую стоимость активов бизнеса, мы можем использовать это значение в качестве показателя для определения стоимости продаж. При таком подходе необходимо учитывать износ основных средств за счет

амортизации. Нематериальные активы, цену определить гораздо сложнее, потому что сравнивать не с чем. Эта стоимость включает:

- лояльность клиентов
- узнаваемость бренда
- мотивация и профессионализм сотрудников
- клиентская база деловая репутация
- деловые процедуры

**Готовые бизнес-риски.** Несмотря на то, что покупка готового бизнеса подразумевает упрощение ряда процедур выхода на рынок, она предполагает приобретение уже существующего объекта, но есть и серьезные риски. Таким образом, при покупке готового бизнеса высока вероятность столкновения с недобросовестным продавцом, желающим продать неликвидный актив под видом успешного бизнеса. Эта проблема особенно усугубляется во время кризиса, поскольку некоторые предприниматели предпочитают компенсировать часть своих расходов, продавая убыточный бизнес под прибыльным названием.

Однако, даже если приобретенный бизнес очень успешен, есть и другие проблемы. Например, постоянные клиенты могут покинуть нового владельца. Также высока вероятность ухода самых профессиональных ценных сотрудников. Вы также не должны учитывать риски, которые несет новый владелец, потому что неграмотное управление или незнание отрасли могут привести к закрытию даже самого успешного бизнеса. Перед покупкой готового бизнеса необходимо ознакомиться с минусами и плюсами этого процесса.

#### **Преимущества готового бизнеса:**

1. схема работы заработка;
2. сформированный персонал;
3. готовое рабочее место;
4. хорошо налаженные отношения с поставщиками;
5. доверие покупателей;

6. просмотр финансовой отчетности компании и определение ее прибыльности.

Все эти особенности существенно отличаются от начала бизнеса с нуля. Купить готовый бизнес и заняться его развитием, модернизацией по уже существующей схеме заработка можно непосредственно, а не отвлекаться на вышеперечисленные моменты. По сути, такая покупка привлекает людей, которые уже имеют активный бизнес, но хотят купить другой бизнес, чтобы увеличить прибыль, расширить линейку продуктов и организовать выход на новый рынок сбыта.

В дополнение ко всему этому проще поддержать инвесторов или получить кредит в банке с готовым бизнесом, чем развивать бизнес с нуля. Финансовые структуры и спонсоры не стремятся вкладывать средства в идею, которая еще никоим образом не зарекомендовала себя. Инвесторам легче откладывать деньги на существующий бизнес, который уже приносит доход сегодня, чем ждать "погоды у моря".

### **Недостатки готового бизнеса**

Перед покупкой бизнеса важно помнить, что для нового владельца предприятия все вышеперечисленные преимущества могут обернуться недостатками:

1. работающие люди могут быть низкоквалифицированными специалистами;
2. сложный процесс переоформления документов;
3. проданный товар может не быть востребован среди покупателей;
4. неудачное расположение предприятия или офиса, что приводит к снижению финансового оборота бизнеса;
5. с недобросовестным поставщиком может быть заключен договор.

Кроме того, предыдущий владелец может попытаться скрыть любые долги и штрафы компании во время первоначальной проверки документов покупателем. Кроме того, практически невозможно заранее узнать о

испорченной репутации и отношениях с некоторыми поставщиками. В этом случае покупка бизнеса для нового владельца может стать головной болью, от которой избавился предыдущий владелец.

Почему предприниматель может продать свой бизнес?

Очевидно, что предприниматель должен серьезно подойти к процессу приобретения операционной компании или производства. Ведь никто не продаст бизнес, в котором все процессы от "А" до "Я" совершенны и приносят хороший ежемесячный доход, без особых доказательств!

### **Основные причины продажи готового бизнеса:**

**1. Полное прекращение предпринимательской деятельности.** В основном это решение связано с переездом на постоянное место жительства в другой город, провинцию, страну или с разделением бизнеса между женой и мужем, который они совместно основали.

**2. Вредное производство.** Если предприниматель не сможет правильно наладить все процессы в своем бизнесе, со временем он начнет страдать.

**3. Изменение приоритетов.** В основном это происходит, когда у человека есть более выгодный вариант заработка, который не требует полного контроля над всеми процессами.

**4. Отсутствие предпринимательской "жилки".** Многие люди пытаются стать успешными предпринимателями. К сожалению, не все могут это сделать, иначе со временем человек поймет, что этот вид заработка - не его путь. Предприниматели продают свой бизнес с целью возврата вложенных в него средств.

Покупка существующего бизнеса - очень серьезный шаг, поэтому, встречаясь с продавцом, вы должны выяснить причину, по которой он продает свой бизнес.

Предпринимателям, имеющим собственный бизнес, достаточно определить направление и масштабы закупок. Если человек начал бизнес с нуля, он должен полагаться на собственные средства, навыки и способности в будущем бизнесе. Возможно приобретение несостоявшегося бизнеса и

налаживание его внутренних процессов. Для этого предпринимателю придется выявить слабые места производства, которые сделают бизнес нерентабельным, и устранить ошибки предыдущего владельца.

**Чтобы убыточный бизнес был прибыльным, покупатель должен иметь:**

**1. Идеи.** Чтобы увеличить финансовый оборот компании, покупатель и его команда должны генерировать уникальные идеи, которые должны привести к росту производственного процесса.

**2. Знания.** Филиал полученного бизнеса должен быть знаком получателю.

**3. Финансы.** Начинающие предприниматели иногда ошибаются в своих рассуждениях и думают, что можно купить готовый бизнес, а потом уже получать деньги от его работы. На самом деле эта покупка требует вложений, а иногда и огромных.

Предпринимателю требуется много времени, чтобы наладить свой бизнес и реализовать все свои идеи. Но если все сделано правильно, результат не заставит себя долго ждать.

## **7.2. Этапы приобретения готового бизнеса**

### **Как проверить бизнес перед покупкой?**

Продавца можно проверить с помощью специального приложения. Он хорошо проверяет контрагентов. Также необходимо запросить финансовую историю. Для этого отлично подойдут данные 1С. Если здание, в котором открыт бизнес, сдается в аренду, необходимо внимательно ознакомиться с арендодателем и спросить, есть ли задолженность по арендной плате. Если вы также покупаете веб-сайт или учетные записи в социальных сетях вместе с бизнесом, обязательно проверьте возможность изменения имени пользователя или пароля. Если вы хотите тщательно изучить бизнес, рекомендуется обратиться к профессиональному брокеру.

Покупка готового бизнеса осуществляется в 8 этапов:

**1. Определение стоимости предприятия.** При объявлении о продаже продавец всегда завышает стоимость фирмы или бизнеса.

**2. Поиск подходящего бизнеса.** В этом случае вы можете прибегнуть к описанному выше способу поиска компании или обратиться за помощью в специализированные агентства. Перед этим подумайте, в каком направлении бизнеса вы заинтересованы в покупке бизнеса.

**3. Личная беседа.** Начинающему предпринимателю необходимо встретиться с продавцом и выяснить истинную причину, по которой он хочет продать свой бизнес, а также собрать всю необходимую информацию, чтобы принять решение о покупке бизнеса.

**4. Проанализируйте данные.** Если покупатель-новичок в этой сфере, то самостоятельная обработка собранных данных и документов не даст никакого результата. На этом этапе новичкам лучше обратиться за помощью к специалистам, чтобы долгожданное приобретение уже имеющегося бизнеса не превратилось в покупку "свиньи в свинью".

**5. Поставщики.** Покупатель должен проверить у поставщиков, сотрудничает ли он с фирмой после смены руководства.

**6. Анализ внутреннего процесса предприятия.** С разрешения нынешнего директора Вы можете в течение 1-4 дней проанализировать внутренние процессы компании, оценить масштабы будущей работы, пообщаться с сотрудниками и представить себя основателем бизнеса.

**7. Оплата в рассрочку (что это?) Или для получения кредита.** Покупатель должен обсудить вопрос рассрочки с владельцем компании и попытаться договориться об этом способе погашения долга, а если учредитель все-таки откажется от получения кредита в банке. Конечно, это вариант для тех, кто не готов платить сразу всю сумму.

**8. Регистрация покупки и продажи.** Если все вопросы обсуждены и их решение устраивает как одну, так и другую сторону, то можно переходить к подписанию необходимых документов.

### **7.3. Составление договора купли-продажи для готового бизнеса**

**Договор купли-продажи готового бизнеса**- составляется в простой письменной форме и считается заключенным с момента государственной регистрации договора. Несоблюдение простой письменной формы договора приводит к его недействительности. До государственной регистрации договора покупатель получает право распоряжаться бизнесом в той мере, в какой это необходимо для достижения необходимых экономических целей. Как правило, хозяйствующий субъект переходит к новому собственнику, если иное не предусмотрено договором, и подлежит государственной регистрации после передачи ему бизнеса. Время сдачи дела-день подписания покупателем и продавцом акта сдачи.

**Договор купли-продажи бизнеса** компенсаторный, консенсуальный и взаимный. Структура и содержание типового образца договора купли-продажи бизнеса:

- место и дата заключения договора;
- имя продавца и покупателя.

Предметом договора является бизнес как имущественный комплекс, в который входят:

- недвижимость;
- движимые вещи (оборудование, инвентарь и т. д.);
- долги;
- права на знаки, индивидуализирующие бизнес (товарный знак, товарные знаки, знаки обслуживания);
- другие абсолютные права.

В дополнение к описанию характеристик занятого бизнеса, он определяет обязанность продавца передать бизнес, а покупателя-принять и оплатить. Для описания бизнеса может быть составлено несколько приложений, которые после одобрения сторон становятся неотъемлемой частью контракта. Например, список земельных участков, список зданий, список оборудования, список исключительных прав и другие документы в зависимости от структуры бизнеса. Кроме того, в данном пункте должно быть

установлено, что имущество хозяйствующего субъекта не обременено сервитутами, на него распространяются права третьих лиц.

- срок контракта. Указываются даты начала и окончания контракта (или события).
- права и обязанности сторон.
- порядок ведения бизнеса. Содержание раздела также зависит от условий, на которых заключен договор.
- порядок цен и расчетов. Указывается стоимость бизнеса, способ и порядок проведения расчетов. Стоимость продаваемого предприятия, а также его состав определяются товарно-материальными ценностями.
- ответственность сторон. Описывает меры ответственности сторон за неправильную работу условий договора или отказ от его выполнения.
- основания и порядок расторжения договора.
- разрешение споров в договоре. Описан порядок разрешения споров в досудебном и судебном порядке. Вы можете использовать процедуры и документацию в разделе претензий для решения таких проблем.
- чрезвычайная ситуация;
- другие условия, при которых стороны достигли соглашения;
- список приложений;
- адреса и реквизиты сторон;
- подпись сторон.

### **Контрольные вопросы:**

1. Что такое готовый бизнес?
2. Готовая стоимость бизнеса, риски?
3. Преимущества, недостатки готового бизнеса?
4. Основные причины продажи готового бизнеса?
5. Этапы покупки готового бизнеса?
6. Готовый договор купли – продажи для бизнеса?
7. Пример договора купли – продажи бизнеса?
8. Договор купли-продажи бизнеса как это будет?

9. Что такое анализ внутреннего процесса предприятия?

10. Что должен иметь покупатель, чтобы убыточный бизнес был прибыльным?

## **Глава 8. ФРАНЧАЙЗИНГ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО**

### **8.1. Понятие франшизы, история возникновения**

**Франшиза** (англ. франчайзинг, "лицензия", "привилегия"), франчайзинг (фр. франшиза - уступка, уступка), коммерческая концессия-вид отношений, при которых одна сторона (франчайзер) передает другой стороне (франчайзи) право на определенный вид бизнеса с использованием разработанной бизнес-модели оплаты (единовременной выплаты). Это продвинутая форма лицензирования, при которой одна сторона (франчайзер) предоставляет другой стороне (франчайзи) право на компенсацию за действия от своего имени с использованием брендов и / или брендов франчайзера. В общем смысле франшиза — это "аренда" бренда или торговой марки. Использование франшизы регулируется Соглашением между франчайзером (поставщиком франшизы) и франчайзи (его получателем).

Содержание контракта может варьироваться от простого до очень сложного, включая мельчайшие детали использования бренда. Как правило, в договоре регламентируется сумма отчислений за пользование франшизой (она может быть фиксированной, единовременной на определенный срок, составляющей процент от продаж). Скидки могут не потребоваться, но в этом случае франчайзи обязуется приобрести у франчайзера определенное количество товаров, работ, услуг.

#### **Филип Котлер выделяет следующие аспекты франшизы:**

- франчайзер получает роялти за использование своего бренда, ноу-хау, часто обеспечивает поставку сырья, комплектующих, обучение персонала.
- франчайзи покупает (оплачивает базы) права на ведение бизнеса по схеме, разработанной франчайзером. Франчайзи сам покрывает расходы на подготовку, запуск и эксплуатацию своего сайта.

**Франшиза** - система, которая описывает все аспекты и условия ведения бизнеса таким образом, чтобы они соответствовали требованиям франчайзера.

**Единовременная выплата** (нем. Die pauschale с “толстым куском”) – стоимость франшизы, строго определенная сумма, которую франчайзи платит франчайзеру на начальном этапе. Делает: 9-11% от общих начальных затрат. Включает в себя: деловую книгу (Правила организации деятельности), брендбук (правила создания и использования элементов фирменного стиля, рекламы), управление и обучение персонала, методы продаж, рецептуры и технологии, формы бухгалтерского учета, отчеты, инструкции и др.

**Роялти** - ежемесячная плата за использование товарных знаков, патентов или других авторских прав, принадлежащих франчайзеру.оборот может составлять 2-6% от выручки или быть фиксированной суммой.

**Плата за рекламу** - ежемесячная плата за глобальные рекламные и маркетинговые кампании. Это может быть 1-3% от оборотного дохода или фиксированная сумма.

Прообразом современной франчайзинговой системы является система продаж и обслуживания швейных машин Singer. Пионером современной франшизы стал основатель всемирно известной компании швейных машин Singer Исаак Зингер. Начиная с 1851 года, Зингер заключил письменное соглашение о передаче франшизы с дистрибьютором бренда, которое передавало права на продажу и ремонт швейных машин на определенной территории Соединенных Штатов.

В период создания первой в мире полноценной франчайзинговой системы фирма Зингер обеспечивала массовое производство швейных машин, что позволяло поддерживать наиболее конкурентоспособные цены, но при этом не имело системы обслуживания, позволяющей организовать. Техническое обслуживание и ремонт автомобилей в Соединенных Штатах. В связи с этим была создана система франчайзинга, дающая финансово независимым фирмам исключительные права на продажу и обслуживание швейных машин на определенной территории. Эти первые

франшизы были, по сути, фактическими дистрибьюторскими соглашениями с дополнительными обязательствами франчайзи (дилера) по обслуживанию автомобилей.

В 1920-х годах франчайзинг стандартных продуктов начал развиваться в США. По принципу франчайзинга крупные оптовые поставщики начали строить отношения с владельцами розничных магазинов. Оптовик (или франчайзер) позволял мелким розничным торговцам получать множество дополнительных скидок, использовать торговую марку компании и при этом сохранять свою независимость.

Франчайзинг на нефтеперерабатывающих заводах начал развиваться после кризиса в экономике США в 1930 году. Так появились первые сетевые заправочные станции, принадлежащие независимым франчайзи. Как правило, АЗС передавались по лизингу мелким местным предпринимателям.

Классическая товарная франшиза, которая распределяет товары и услуги по системе франчайзер-франчайзи, начала меняться только в 1950-х годах.

В 1945 году будущий основатель McDonald's Рэй Крок заинтересовался причинами популярности небольшого ресторана в Сан-Бернардино на западе США. В результате он обратился к успешным владельцам ресторанов и вскоре получил лицензию на покупку и продажу тех же ресторанов. В 1955 году Рэй Крок основал McDonald's System, Inc. франшизы бизнес-формата, что означает, что вся бизнес-система является предшественником франчайзинга в современном виде, когда она передается вместе с франшизой.

В Россию франшиза попала в середине 90-х годов. Одним из основателей этого рынка, который работает до сих пор, была компания GMR Planet of Hospitality. В 1997 году они вышли на рынок с франшизой Sbarro Master. В том же году начала активно работать группа компаний "Спортмастер", которая привезла в Россию известные зарубежные бренды спортивной и одежды (Kettler, Columbia, o'nil) и начала развивать собственные мультибрендовые магазины (footerra, Sportlandia). Активно развивалась и франшиза туроператора ВКО, которая позже объединилась с "Мостравелом" и

"вояжем Киев" и образовала ТУИ Россия и СНГ. В этом же году была создана Российская ассоциация франчайзинга.

2003-состоялась первая выставка франшиз BUYBRAND Expo. В то время в России работало не более 10-15 франчайзинговых компаний.

В 2004 году в Россию пришли бренды Sela и Subway. В этом же году выходит журнал "франчайзинг в России".

В середине 2000-х годов на российском рынке появились франшизы "Милавица", "2ГИС", "Бэби клуб", "алфавит", "Бергхофф", "Азимут отель", "Национальный сберегательный банк", "новости медиа" (газеты "Жизнь и твой день"), "Эвита", "кофеин" и многие другие. Franch Growth strategy выпустила первый в России печатный каталог франшиз, а также была основателем первого российского онлайн-каталога франшиз ViBoss.

Кризис 2008 года сильно ударил по участникам рынка франчайзинга. В 2008-2009 годах многие компании прекратили франчайзинговую деятельность или ушли с российского рынка.

Ситуация начала восстанавливаться только к 2010 году, а в 2011 году количество франчайзи почти удвоило докризисные показатели. Существует также франшиза на производство товаров. Одной из известных компаний, использующих продуктовую франшизу, является Pepsi.

Кризисные события конца 2014 года в первую очередь затронули компании, которые зависели от импорта товаров или ингредиентов. Это существенно изменило баланс сил на рынке франчайзинга в России. По итогам рейтинга портала ViBoss почти все зарубежные бренды одежды вошли во вторую половину сотни лучших франшиз, освободив свои места российским производителям, а также компаниям сферы услуг и компаниям, не зависящим от импорта. ИТ-предприятия. Кроме того, сектор микрофинансирования также продемонстрировал значительный рост в конце 2014 года-население начало требовать больше быстрых кредитов, что привело к увеличению продаж франшиз в этой категории.

## **8.2.Формы и виды франчайзинга**

## **Формы франчайзинга**

**Прямая франшиза.** Означает предоставление одному лицу (для одного предприятия) права на осуществление предпринимательской деятельности с ограничением территории.

**Субфраншиза.** В этой форме франчайзер предоставляет субфранчайзеру большую часть своих прав на предоставленную ему территорию, включая право открывать собственный бизнес и продавать франшизы третьим лицам.

**Мастер франшизы.** Он очень близок к субфраншизе и, как правило, используется в деятельности крупных международных сетей (вся страна или группа стран обычно выступает в качестве фиксированной территории). В отличие от предыдущей формы, в которой только часть прав и обязанностей материнской компании передается среднему звену, в этом случае подразумевается передача полномочий франчайзера его основному франчайзи в полном и исключительном порядке.

## **Типы франчайзинга**

**Товар.** В основном он используется в коммерческой сфере. Франчайзи получает право продавать товары, выпущенные франчайзером или под его торговой маркой. Договор франчайзинга устанавливает технологию сбыта, ассортимент услуг и товаров, четкие правила использования товарного знака производителя, регулирует работу. Например, фирменный магазин по продаже обуви или одежды.

**Производство (промышленность).** Франчайзи получает право производить и продавать продукцию под брендом франчайзера. Франчайзи получает технологию и основное сырье, устанавливает требования к производственному процессу, объему выпускаемой продукции, их качеству, планам сбыта, квалификации персонала, отчетности.

**Сервис.** Франчайзи уполномочен заниматься определенным видом услуг под торговой маркой франчайзера, предоставляя партнеру оборудование, рекламные и маркетинговые технологии. Помимо поддержки,

компания-франчайзер контролирует работу. Примером сервисной франшизы является сеть химчисток.

**Формат бизнеса.** Франчайзер предоставляет партнеру не только право на торговлю, но и лицензию на организацию данного вида бизнеса. Документы четко определяют бизнес-концепцию, содержат подробные инструкции по обучению сотрудников, требования к дизайну интерьера и униформе сотрудников. Регулируется рекламная политика, отчетность, взаимоотношения с поставщиками товаров.

**Передача прав.** Франчайзер передает право вести бизнес под своим брендом. При этом франчайзер предоставляет франчайзи полный ассортимент товаров в соответствии с агентским договором. Исключение составляют алкогольные напитки – они должны быть доставлены в соответствии с договорами поставки. Франчайзи получает агентские сборы по результатам продаж; франчайзер платит им процент, указанный в контракте.

**Продолжительность работы франчайзера.** Чтобы увидеть результат предлагаемой бизнес-технологии, важен опыт франчайзинговой компании до начала франчайзинговой деятельности. Наличие собственных удаленных подразделений (филиалов). Франчайзер должен иметь опыт расширения бизнеса, управления удаленными сайтами и управления ими. История франчайзинговых точек. Большие интервалы между франшизами, небольшое количество франчайзи в течение длительного периода времени требуют более детального изучения специфики бизнеса. Наличие обязательных платежей, их размер. Если цена слишком низкая, это может быть дилерский центр по продаже товаров франчайзера. Интеллектуальные разработки.

Отсутствие установленной методологии для основной деятельности должно вызвать сомнения в отношении предложения франшизы.

### **8.3. Преимущества и недостатки франчайзинга**

#### **Преимущества франчайзинга**

Преимущества для франчайзера состоят из нескольких аспектов:

- развитие бизнеса не требует управленческой сложности. Функции региональных менеджеров выполняют деловые партнеры, которые берут на себя часть бизнес-рисков, а не только с высокими доходами. Это упрощает управление франчайзером.

- потребность в капитале снижается. Каждый франчайзи самостоятельно берет на себя расходы по найму и обучению персонала, контролю качества, рекламе, закупке оборудования и расходных материалов. В совокупности это огромные свободные инвестиции в бизнес-инфраструктуру правообладателя, не требующие усилий по привлечению и контролю за их использованием.

- роялти и увеличение продаж. Помимо платы за франшизу, вполне возможно увеличить объем продаж базовой продукции, поскольку франчайзи обязан приобрести партию товаров, расходных материалов или других товаров / услуг, указанных в договоре. Стабильный доход позволяет планировать его на будущее, а значит, планировать развитие новых направлений.

- реклама. Развитие франчайзинговой сети - это отличная реклама бренда, не требующая особых финансовых вложений.

- 

### **Преимущества для франчайзи**

**Использование проверенной бизнес-системы.** Прежде чем предлагать свою франшизу на рынке, франчайзер должен "запомнить" свою бизнес-систему, разработать все бизнес-процессы и доказать эффективность своего бизнеса. Кроме того, для эффективного развития франчайзинговой сети у франчайзера должно быть основное предприятие, на базе которого будет клонироваться бизнес. Поэтому, приобретая франшизу, предприниматель приобретает уже проверенную и проверенную бизнес-модель, которая доказала свою эффективность.

**Выбор отрасли.** Потенциальный франчайзи имеет возможность ознакомиться с бизнесом франчайзера, прежде чем вкладывать свои

средства. Это может быть сделано на основе открытых данных - коммерческого предложения франчайзера и его предприятий, как собственных, так и партнерских.

**Способность снижать риски.** Открыв партнерскую компанию с хорошо продуманной программой франчайзинга, франчайзи становится частью "семьи", то есть, в отличие от открывающейся независимой компании, франчайзер не оставляет своих партнеров наедине со многими проблемами и риском запуска. - бизнес.

**Успешный выход на рынок гарантирован.** Одним из основных требований франчайзингового бизнеса является спрос на товары или услуги, предоставляемые франчайзером. Поэтому франчайзи, купив успешную бизнес-идею и начав свою деятельность уже под известным брендом, уже в самом начале открытия своего предприятия будет иметь круг преданных бренду потребителей.

**Минимальные расходы на рекламу и маркетинг.** Поскольку франшиза начинает работать как часть известной сети, ее первоначальные расходы на рекламу снижаются, чтобы обеспечить рекламу для открытия франчайзингового предприятия на местном рынке. То же самое и с текущей рекламой, направленной на "продвижение" франчайзинговой сети именно в этом регионе.

Доступ к базе знаний франчайзера. Предоставляя партнерам свою бизнес-систему, франчайзер передает не только хорошо работающий механизм, но и "инструкции" по его эффективному использованию. Франчайзер обучает своих партнеров тому, как построить эффективный бизнес с учетом всех его особенностей.

Гарантированная цепочка поставок. Поскольку франчайзинг, как правило, является приоритетным направлением деятельности компаний, а партнеры - франчайзи - имеют наилучшие условия, франчайзер стремится обеспечить отрасль наибольшими ресурсами, в том числе вопросами снабжения.

**Диверсификация.** Покупка франшизы может быть вариантом диверсификации соответствующей отрасли, тем самым сокращая затраты и время на расширение бизнеса.

### **Недостатки франчайзинга**

- франчайзи обязаны соблюдать правила и ограничения, установленные франчайзером, даже если они не приносят максимальной прибыли бизнесу.

- франчайзи часто требуется покупать сырье и продукты у поставщиков, назначенных франчайзером, что может ограничить их доступ к свободному рынку и вынудить их покупать сырье и продукты по завышенным ценам.

- франчайзи может быть подвергнут серьезным ограничениям при выходе из бизнеса, включая запрет на открытие конкурирующих организаций на определенный период времени или в определенной области.

- франчайзи редко затрагивает вопросы централизованного маркетинга и рекламы, но может быть вынужден платить за централизованные маркетинговые и рекламные кампании. Таким образом, их средства могут не использоваться в собственных интересах.

### **Слабые стороны договора коммерческой концессии**

Недостаточная защита конфиденциальной информации. Несовершенство законов проявляется в сложности полной защиты коммерческой тайны. Этот недостаток системы затрагивает как франчайзера, так и их франчайзи: опасаясь раскрытия важной информации, владельцы франшиз не включают всю информацию, связанную с ведением бизнеса, в пакет франшизы. Франчайзинговыми предприятиями управляют субъективные факторы (управление без должности, несоблюдение стандартов производства и рекомендаций франчайзера и т.д.) в случаях, когда влияние становится бесполезным, в то время как несостоявшиеся франчайзи не защищены законом как дискредитирующие весь бренд.

- Отсутствие законодательной защиты в случаях, когда бывшие франчайзи покидают франчайзинговую сеть и открывают свой бизнес под собственным брендом, используя все технологии, передовой опыт и

рекомендации, которые когда-то предоставлял франчайзер. В этом случае бывшие партнеры становятся прямыми конкурентами, и единственный способ предотвратить такой цикл событий, доступный франчайзерам, — это предоставить неполную информацию об их бизнес-системе.

- Совместная ответственность за качество продукции. Фактически, такая ответственность подразумевает совместное ведение бизнеса и предполагает, что франчайзи обладает большей автономией, чем филиал материнской компании. Франчайзер контролирует только те стороны бизнеса своего франчайзи, которые предусмотрены договором коммерческой концессии - материнская компания не имеет права выходить за его пределы, и франчайзи не может препятствовать этому, даже если у него есть плохая уверенность в своем бизнесе. При этом франчайзер и франчайзи несут совместную ответственность за нарушение качества.

- Изменение условий договора коммерческой концессии при его продлении возможно только при взаимном согласии. Конечно, франчайзи, желающий продлить срок пользования франшизой, не согласится на ухудшение условий, а это зачастую противоречит бизнес-интересам франчайзера, так как с момента подписания договора ситуация на рынке может кардинально измениться. , а владелец франшизы, вложивший свои ресурсы в развитие бренда, понесет убытки. Многие компании предоставляют бизнес под ключ. Следует отметить, что название "компания-франчайзер" не означает, что компания предлагает все возможности для франчайзинга, в ее "личной" собственности может находиться определенное количество объектов.

#### **8.4. Ведение франчайзинговой деятельности в Узбекистане**

На рынке франчайзинга Узбекистана представлены несколько популярных гостиничных брендов, таких как Intercontinental, Radisson, Hyatt и другие. Есть также несколько представителей брендов одежды, наиболее известными из которых являются Adidas, Giovanni Gentile, Mexx, Tommy Hilfiger, Morgan и популярные российские бренды еды Шоколадница и Dodo

Pizza. Самыми старыми брендами, доступными на рынке Узбекистана через франчайзинговую торговлю, являются 1С: бухгалтерские товарные знаки, система Раунет, всемирно известный производитель безалкогольных напитков Соса-Сола и сеть ресторанов Век, которая управляет 14 предприятиями общественного питания. На рынке Узбекистана также представлена сеть АЗС “Лукойл”.

Наиболее удачным примером внедрения готовой бизнес – модели на рынке Узбекистана за последние годы является франчайзинг международной сети пиццерий “Dodo Pizza”. В октябре 2015 года в Фергане местный бизнесмен открыл пиццерию, которая стала частью его крупной международной сети быстрого и вкусного питания.

Компания Dodo Pizza была основана в 2011 году в Сыктывкаре молодым предпринимателем Федором Овчинниковым. В настоящее время это международная сеть из 217 пиццерий (по состоянию на июль 2017 года), расположенных в России, Литве, Эстонии, Казахстане, Узбекистане, Кыргызстане, Румынии, Китае и США. К 2020 году компания планирует открыть более 400 пиццерий в США.

Выручка сети в 2016 году составила 2,89 млрд рублей, что почти в три раза больше, чем в 2015 году (1,06 млрд рублей). Высокие темпы роста были вызваны франчайзингом и инновационной бизнес-моделью. Он основан на облачной информационной системе Dodo IS, которая управляет всем бизнесом и повышает эффективность каждой отдельной пиццерии и всей сети.

6 мая 2021 года основатель сети Dodo Pizza Федор Овчинников прочитал в Ташкенте лекцию на тему “от нуля до миллиарда: как была создана сеть пиццерий №1 в России”, в которой рассказал о том, как была создана сеть. создается, как привлекаются инвестиции, какие ошибки, какие планы у компании на мировом рынке.

В ближайшее время планируется открыть пиццерию под этим брендом и в Ташкенте.

**Контрольные вопросы:**

1. Концепция франшизы?
2. Филип Котлер рецепты франшизы?
3. История происхождения франшизы?
4. Формы и виды франчайзинга?
5. Продолжительность франчайзинговой работы?
6. Преимущества франчайзинга?
7. Привилегия франчайзи?
8. Недостатки франшизы?
9. Слабые стороны договора коммерческой концессии?
10. Ведение франчайзинговой деятельности в Узбекистане?

## **Глава 9. ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНА**

### **9.1. Понимание маркетинга**

Рыночная экономика представляет собой многогранный и сложный комплекс отношений, которые необходимо регулировать, направлять и управлять различными средствами. В настоящее время существуют различные способы регулирования деятельности в рыночной экономике, применяемые и применяемые в развитых странах. Необходимо выбирать и использовать наиболее оптимальные из них. Маркетинг – это экономический инструмент, вытекающий из той же необходимости и из упорядоченных и эффективных организационных задач функционирования в рыночной экономике.

**Маркетинг** — (англ. market-рынок) производственно-сбытовая деятельность фирмы (предприятия), направленная на удовлетворение конкретного, потребительского спроса с целью получения долгосрочной, долгосрочной, высокой прибыли.

Во второй половине XVIII века известный экономист Адам Смит в своем труде “общественные блага” писал, что у производителя, возможно, нет долевого беспокойства по поводу удовлетворения потребительского спроса.

**Применение маркетинга** - изучение спроса и предложения означает производство товаров и услуг в определенном объеме на основе их анализа, их продажу и все другие виды деятельности, подобные этой. Другими словами, маркетинг-это единица действия, которая запускается без производства товаров и услуг, а затем продолжается даже после того, как они достигают потребителя. В его основе лежит удовлетворение потребительского спроса.

Маркетинг-это вид деятельности, направленный на удовлетворение будущих потребностей потребителя наряду с его интересами сегодня, неразрывно связанный с производством товаров и услуг и их перемещением. Маркетинг также включает в себя обширную работу по косвенному воздействию на потребителя. Маркетинг имеет много экономического смысла, и его можно рассматривать двумя способами. Во-первых, как систему менеджмента-маркетинга, призванную удовлетворить потребности рынка в достижении предприятием поставленных целей. Управленческий маркетинг-это постоянная готовность к изменениям в производственно-сбытовой деятельности, адаптация к рыночным условиям (маркетинговая концепция). Во-вторых, под маркетингом понимается деятельность, которая состоит из различных методов и инструментов и осуществляется непосредственно на рынке.

Глубокое знание вышеперечисленных принципов маркетинга занимает важное место для каждого знающего маркетолога.

## **9.2.Цели и задачи маркетинга**

**Маркетинговые цели** -любая деятельность — это совокупность усилий, направленных на достижение какого-либо хорошего результата. Цели маркетинга определяются исходя из принципов маркетинга. В частности, цели, которые ставятся при выходе на рынок и прочном закреплении на нем, включают повышение эффективности производства, адаптацию ассортимента продукции к требованиям рынка и т.д. Маркетинговые цели будут присутствовать в каждом процессе маркетинговой деятельности.

Маркетинговые задачи подразумевают все виды текущей и будущей работы, которую необходимо выполнить. Иными словами, основной задачей маркетинга будет разработка стратегии и тактики рыночной концепции. Под эффективной маркетинговой стратегией понимается адаптация деятельности фирмы (фирмы) к требованиям рынка на основе стратегических, долгосрочных планов. При разработке стратегии с точки зрения маркетинга выясняется, какие маркетинговые действия необходимо предпринять, для чего нужны эти действия, где, когда они будут предприняты, как они будут завершены. Они также определяют, кто несет ответственность за их реализацию. Стратегический план предусматривает, наряду с определением задач фирмы (фирмы), маркетинговых целей, анализ функций. Определяются пути реализации маркетинговой тактики.

**Маркетинговая тактика** - обеспечение четкой и детальной практики маркетинга для достижения долгосрочных стратегических целей. Другими словами, конкретно для каждого отдельно взятого условия, и означает обеспечение выполнения программы на основе краткосрочного плана. При этом длинные сроки корректируются с учетом меняющихся рыночных ситуаций.

Он охватывает такие задачи, как дальнейшее укрепление позиций бренда, вооружившись современными технологиями, использование активных методов сбыта товара.

Предпринимательство-это неотъемлемая часть человеческого развития, которая зависит от экономики. Поскольку история предпринимательства тесно связана с историей торговли, оказания услуг, производства потребительских товаров и услуг, промышленной продукции и материальных благ в целом, необходимых человеку, с предпринимательством связаны судьбы крупных ученых, изобретателей, конструкторов, инженеров, агрономов, экономистов, работающих в различных областях науки, техники и хозяйствования. Предпринимательство сделало скачок к достижению нового

технологического уровня, завоевав прочное место в мировом научно-техническом развитии и индустриальной экономике.

### **9.3. Разработка и реализация маркетинговых мероприятий**

При разработке маркетинговых мероприятий учитываются факторы, контролируемые хозяйствующими субъектами. По сути, имеются 4 фактора, и первое — это цена-денежная единица, которую покупатели должны заплатить за покупку продукта. При этом хозяйствующие субъекты проводят гибкую ценовую политику, стратегию ценообразования. Подразумевает такие предложения, как розничные, оптовые цены, скидки, продажа продукции в кредит. Второе- на практике стратегия ценообразования будет основываться на затратах, спросе и конкуренции. Последний, будучи товаром, понимается в этом смысле как продукт или услуга, которые фирма предлагает рынку. Он охватывает все связанные с этим вопросы. В-третьих, под мерами действия понимаются все действия от производства товара до его поступления потребителям. Четвертое-мероприятия по формированию спроса. Охватывает всю работу, направленную на привлечение клиентов, предоставляя больше информации о своих товарах.

Реализация вышеуказанных маркетинговых мероприятий предполагает создание маркетинговой информационной системы, маркетингового плана, маркетинговой службы и осуществление контроля (ревизии).

Основу маркетинговой информации составляет информация о потребительском спросе, представляющая интерес для фирмы. Необходимо постараться, чтобы они были надежными, полными, непрерывными, сопоставимыми и своевременно собранными. Также согласно Концепции современного маркетинга основное внимание уделяется изучению товара, конкурентов, общего состояния рынка.

Следовательно, маркетинговая информационная система-это не отдельная группа самостоятельной информации, а целая структура. Единого

шаблона маркетинговой информационной системы не существует. Каждая фирма применяет свою систему к конкретной среде возможностей.

Необходимость маркетинговой информационной системы заключается в том, что она контролирует внешнюю среду, оценивает деятельность, повышает эффективность, дает уверенность в будущем. Маркетинговая информация подразделяется на первичную и вторичную. Первичная информация собирается для решения конкретной поставленной задачи, а вторичная информация-это предварительно собранная информация.

#### **9.4. Стратегический план и эффективный маркетинговый план.**

Чтобы достичь своей цели, необходимо совместно разработать стратегический план и эффективный маркетинговый план. При стратегическом планировании определяются основные направления деятельности фирмы. Отражает целенаправленную направленность всех действий в сфере производства и реализации продукции. Его основная цель состоит в том, чтобы сократить или полностью ликвидировать производство с низким спросом за счет расширения развивающихся производственных секторов.

Маркетинговая стратегия состоит из групп стратегий по отношению к продукту и стратегий по отношению к рынку. Применительно к товару стратегия применяет рыночный спрос, включает способы сбыта товара и другие вопросы. С другой стороны, стратегия в отношении рынка включает в себя такие вещи, как продажа продукта на каком рынке, реклама, выбор сегментов рынка.

**Маркетинговый план** - это документ, являющийся основной частью стратегического плана развития компании, в котором определяются рыночные цели и определяются пути их достижения.

Под маркетинговым планированием Е.Р.Голубков понимает "логическую последовательность отдельных мероприятий и процедур по постановке маркетинговых целей, выбору маркетинговых стратегий и

выработке мер по их достижению на определенный период времени, исходя из предположений о вероятных будущих условиях реализации плана".

Следовательно, маркетинговое планирование - это "деятельность по разработке маркетингового плана различного типа".

Эта деятельность является элементом более общего понятия - "система маркетингового планирования", которая помимо разработки маркетингового плана включает в себя его реализацию и контроль.

Ж.Вествуд считает, что термин "маркетинговое планирование" используется при описании способов использования маркетинговых ресурсов для достижения маркетинговых целей. Это кажется простым, но фактический процесс намного сложнее. Каждая компания имеет свои уникальные ресурсы и преследует конкретные цели, которые со временем меняются.

"Маркетинговое планирование используется для разделения рынка на сегменты, определения его состояния, прогнозирования его роста и планирования доли рынка в каждом сегменте".

Авторы пособия "Маркетинговая политика и практика на предприятии" В.Кеворков и С.Леонтьев считают, что маркетинговый план на предприятии можно понимать в широком и узком смысле слова:

1. Широкое понятие термина "маркетинговый план".

Это маркетинговый раздел комплексного бизнес-плана развития предприятия.

2. Узкое понятие термина "маркетинговый план".

Так, при узком толковании термина "маркетинговый план" В.Кеворков и С.Леонтьев подчеркивает: это процесс, с помощью которого система приспособливает свои ресурсы к динамическим условиям внешней и внутренней среды. Бизнес-план может быть разработан для обоих. для формирования предприятия и инвестиционного проекта, работающего на рынке.

Таким образом, при узком толковании термина "маркетинговый план" "термин" бизнес-план " используется в литературе как синоним (например, в работах В.А. Гончарука).

Изучая вопросы маркетингового планирования, Голубков упоминает различные подходы к пониманию маркетингового плана. Маркетинговое планирование осуществляется в разных организациях по-разному. Это связано с содержанием плана, длиной горизонта планирования, последовательностью разработки, организацией планирования. Итак, маркетинговый план по объему содержания маркетингового плана. С одной стороны он немного шире плана отдела продаж, с другой стороны - маркетингового плана, основанного на самом широком рассмотрении бизнес-стратегии, что перерастает в разработку комплексного плана, охватывающего все рынки и продукты. Отдельные организации, особенно малые предприятия, могут не иметь маркетингового плана как единого документа, содержащего несколько типов маркетинговых планов. Единым плановым документом для таких организаций может быть план, составленный для всей организации, или бизнес-план.

В этом плане приводятся сведения о сегментах рынка и их емкости, доле рынка; приводятся характеристики потребителей и конкурентов, описываются барьеры для входа на рынок; разрабатываются маркетинговые стратегии; даются прогнозные оценки объема продаж на несколько лет с ежегодным распределением.

**Ж.Вествуд дает следующие толкования термина "маркетинговый план":**

- маркетинговый план - "самая важная часть плана компании и процесса маркетингового планирования должны выполняться как часть общего планирования и бюджета компании",

- маркетинговый план-это "документ, формулирующий основные цели сбыта товаров и услуг компании и пути их достижения",

- маркетинговый план "является лишь одним из компонентов корпоративного плана, поэтому процесс планирования должен осуществляться как часть генерального плана компании и процесса составления бюджета".

Ж.Вествуд считает, что существует несколько различных подходов к планированию. В традиционном планировании планы обычно делятся в соответствии с рассчитанными временными рамками, такими как:

- долгосрочные планы;
- среднесрочные планы;
- краткосрочные планы.

Е.Р.Голубков использует термин " стратегический маркетинговый план". По словам этого автора, " комплекс маркетинговых целей, стратегий и мер по их достижению представляет собой стратегический план маркетинга, который на следующем этапе планирования должен быть доведен до рабочей плановой документации, то есть осуществляется оперативное планирование. "

При рассмотрении стратегических планов Е.Р.Голубков отмечает, что, как правило, можно говорить о разработке долгосрочных планов и тактических (текущих), годовых и более детальных маркетинговых планов.

Стратегический маркетинговый план, разработанный на срок от 3 до 5 лет, включает долгосрочные цели и определяет маркетинговые стратегии с указанием ресурсов, необходимых для их реализации. Стратегический маркетинговый план ежегодно обновляется и пересматривается, на его основе формируется годовой маркетинговый план.

Оперативный маркетинговый план (годовой маркетинговый план) описывает текущую маркетинговую ситуацию, цели рынка, маркетинговые стратегии на текущий год. Он включает в себя программу мероприятий, ресурсы, включая финансовую помощь.

Маркетинговый план компании наряду с бюджетом, планом производства, планом продаж является основным при планировании плановой деятельности. Годовой план предприятия, соответственно, определяет общие

цели предприятия, но работа в конкурентной маркетинговой среде - действия на рынке - является основной задачей предприятия. В связи с этим маркетинговый план имеет приоритет над другими разделами общего годового плана, поскольку:

1. целевые показатели маркетингового плана напрямую влияют на показатели других разделов годового плана;
2. решения, записанные в маркетинговом плане, определяют, что именно будет производить предприятие, по какой цене и где оно будет продавать, как оно будет рекламироваться;

Маркетинговый план служит основным ориентиром деятельности сотрудников, участвующих в маркетинговой деятельности фирмы.

Маркетинговый план похож на карту: он показывает, где сейчас находится бизнес, куда он движется и как он туда доберется.

После выбора маркетинговой стратегии разрабатывается маркетинговый план. Это означает разработку конкретных планов для каждого производства, продукта или бренда продукта. В этом плане наглядно показаны все необходимые мероприятия. Для проведения мероприятий отбираются специальные группы, устанавливаются сроки исполнения. В зависимости от изменения ситуации на рынке в течение года вносятся необходимые коррективы. Маркетинговый план также определяет маркетинговые расходы.

Обычно составляются два маркетинговых плана: долгосрочный и годовой.

Для достижения своих маркетинговых целей необходим отдел маркетинга, который берет на себя планирование маркетинговых услуг фирмы. Руководитель отдела маркетинга отвечает за организацию маркетинговых мероприятий, разработку планов и предложений, контроль за достижением цели, а также за выполнение планов. Отдел маркетинга находится в тесном контакте с другими отделами фирмы (производственными, финансовыми и др.), деятельность которых обязательна.

Маркетинговый контроль-аналитико-логическая оценка маркетинговой деятельности. Он предусматривает поиск и устранение имеющихся недостатков в поиске решения основных вопросов плана. Он также необходим при ориентации на непредвиденные рыночные ситуации. Он проводится многосторонне и систематически. Существует три типа маркетингового контроля: контроль выполнения крупных планов, контроль эффективности и стратегический контроль.

Так А.Маслоу описывает иерархическую последовательность потребностей в форме пирамиды

Самовыражение

Потребность в товарах с хорошей репутацией

Потребность в уникальных товарах

Стремление к культуре

Физиологические потребности

Человек сначала пытается удовлетворить свою важную, необходимую потребность. Как только эта задача решена, человек пытается удовлетворить следующую важную потребность. Как показано в пирамиде Маслоу, первостепенной потребностью человека является физиологическая потребность (в пище, одежде, месте для проживания).

А под производственными потребностями понимаются предметы и услуги, необходимые для осуществления производственной деятельности предприятия.

Желание — это конкретизированная форма потребности. Например, если потребность в пище является общей, потребность в яблочных фруктах — это конкретная потребность. Потребители, проживающие в одной стране, удовлетворяют свои потребности путем приобретения различных видов и ассортимента товаров.

Спрос-это потребность, которая отражается на рынке, обеспечивается деньгами (является его частью). Объем спроса — это количество товаров и

услуг, которые потребитель может приобрести в течение определенного периода времени и при определенном уровне цен. Объем и структура спроса зависят от состава и плотности населения, а также от их доходов. Мы бы не ошиблись, если бы сказали, что спрос-движущая сила рынка.

Товар-это продукт труда, предлагаемый рынку для покупки, использования, потребления с целью удовлетворения определенных потребностей потребителей. Бренд-основа всей маркетинговой деятельности. Если товар не может удовлетворить потребительский спрос, то никакие усилия по организации сбыта, накладные расходы не могут улучшить положение товара и фирмы на рынке. Первое строгое правило маркетинга - "если у вас нет бренда, у вас ничего нет".

Разделение — это акт предложения и получения желаемого взамен предложенного. Реализация дискриминации по желанию требует наличия следующих условий:

1. сторон должно быть не менее двух.
2. у каждой из двух сторон должно быть что-то, что заинтересует противоположную сторону, что удовлетворит ее спрос.
3. у каждой стороны должно быть желание осуществить разделение.
4. каждая сторона должна быть свободна принимать и не принимать предложение другой стороны.
5. каждая сторона должна быть в состоянии обеспечить коммуникацию и доставку своего товара.

Если дивергенция является основным понятием маркетинга как научной дисциплины, то основной единицей измерения объема маркетинга является сделка.

Сделка-это торговая операция между двумя сторонами, которая включает в себя интересы как минимум двух субъектов. Например, покупатель покупает чайник, отдавая пять тысяч сум продавцу. Сделки

бывают двух видов: денежная сделка и бартерная сделка. В денежной сделке товар делится на деньги, а в бартерной сделке товар делится на товары.

Рынок (market) - отношения между продавцом и покупателем по разделению товара на деньги. По материальной форме объекта разделения выделяют рынки потребительских товаров и услуг, средств производства, инвестиций, ценных бумаг, научных идей, технических разработок и труда (рабочей силы). В целом понятие маркетинга-это деятельность человека, отношение к рынку которого так или иначе имеет место.

### **9.5.Цель и основные направления маркетингового плана.**

**Определение целей.** Определив доступные благоприятные возможности путем анализа ситуации, компания в порядке приоритета формирует их перечень, определяет целевые рынки, ставит цели и устанавливает сроки их реализации. Компания также ставит цели в отношении заинтересованных сторон, репутации, технологий и других областей, требующих внимания.

#### **Цели маркетингового плана:**

1. постановка целей маркетинга, обеспечение контроля за их достижением;
2. систематизация идей руководителей компании, формальная характеристика, доведение их до сотрудников;
3. концентрация и рациональное распределение ресурсов фирмы.

#### **Основные направления маркетингового плана**

**Разработка стратегии.** Любая цель может быть достигнута разными способами. Стратегия-это выбор наиболее эффективного способа достижения целей.

Исходя из определенной стратегии развития предприятия и рыночных (маркетинговых) целей, намеченных с точки зрения маркетинга, в первую очередь необходимо определить основную задачу на текущий момент (например, провести ситуационный анализ сложившейся ситуации). в холдинговом маркетинге).

**Определение тактики.** Планируемая стратегия должна быть детально проанализирована с точки зрения комплекса действий, предпринимаемых конкретными сотрудниками, участвующими в ее реализации, в течение определенного периода времени.

**Бюджет.** Планируемые действия и деятельность предприятия требуют затрат, из которых формируется бюджет, необходимый для достижения поставленных целей.

**Управление.** Компания должна установить график проверки выполнения плана и показатели, позволяющие оценить, выполняются ли запланированные мероприятия. Если компания не в пути, она должна пересмотреть свои цели, стратегию или планируемые действия.

**Кроме того, деятельность в маркетинговом плане можно разделить на следующие блоки:**

1. меры по активизации маркетинга продукции;
2. мероприятия по ориентации предприятия на потребителя;
3. меры на пути к коммерческой информации;
4. мероприятия по подготовке аналитического материала для анализа наиболее перспективных сегментов рынка;
5. предложения по ценообразованию;
6. предложения по ассортименту продукции;
7. предложения по рекламе и связям с общественностью.

Многие задают вопрос: "Могут ли маркетинговые планы иметь стандартный формат? Каким именно должен быть этот формат "

Думаю, правильно придерживаться стандартного формата. Это позволяет руководству легко сравнивать разные планы. Кроме того, формат позволяет упорядочить рассуждения об эффективности маркетинга.

Любой маркетинговый план должен включать шесть этапов исследования: ситуационный анализ, постановка целей, разработка стратегии, определение тактики, составление бюджета и контроль.

Структура маркетингового плана

**С точки зрения маркетинга выполняется следующая работа:**

**1. Описание бренда по следующей схеме:**

1) сущность товара (продукции, услуги);

Основные признаки товара (продукции, услуги), по которым он удовлетворяет потребность; как продается этот товар или услуги; насколько изменчив спрос на этот товар; для какой группы покупателей он доступен: как производится и продается товар, кто должен освоить его производство;

Анализ товара (продукции, услуги), т. е.: в чем разница между товарами, появившимися на рынке, схожими по назначению и т.д.; преимуществами и недостатками товара; примерным жизненным циклом; возможностью и необходимостью модернизации товара; перспективными направлениями его сбыта; перспективами трансформации данного товара и т.д.

**2. Оценка внутренней и внешней технико-экономической ситуации по следующей схеме:**

1) оценить внутренние слабые места предприятия, то есть ответить на следующие вопросы:

- наличие четкой стратегической линии; позиция по отношению к конкурентам;
- номер наименования выпускаемой (планируемой) продукции;
- наличие навыков и знаний в области маркетинга, умение обеспечить финансовую сторону реализации вашей стратегии;
- общий уровень затрат по сравнению с конкурентами;

2) оценка внутреннего потенциала предприятия, т. е.:

- уровень соревновательных навыков преодоления трудностей;
- возможности расширения рынка;
- степень влияния на предприятие сильных конкурентов;
- каковы преимущества перед конкурентами;

3) внешние возможности предприятия:

- тенденция к быстрому развитию рынка;
- возможность выхода на новый рынок (сегмент рынка);

- перечень товаров, способных более полно удовлетворить потребительский спрос;

4) возможная угроза предприятию со стороны, т. е.:

- появляются новые конкуренты; растет объем продаж товаров, способных конкурировать в качестве замены вещей;

- растет давление конкурентов; растет экономическая мощь поставщиков и потребителей;

- меняются потребности покупателей на рынке; негативные демографические изменения;

5) знать своих клиентов: для этого предприятию необходимо изучить потребности и покупательные возможности как отдельных покупателей, так и промышленных потребителей продукции.

6) анализ жизненного цикла важнейших видов товаров в зависимости от установленной стадии жизненного цикла характеризует мероприятия, которые предпринимает само предприятие (снижение цен, повышение качества, улучшение сервиса, усиление рекламы и др.). поддержание спроса на продукцию;

7) соответствие предприятия критериям, которым придерживаются индивидуальные покупатели и промышленные потребители при приобретении продукции, а именно:

- цена;
- соответствие определенным требованиям качества;
- возможность выполнять графики доставки;
- техническая совместимость;
- система работы с потребителями с гарантиями и претензиями;
- ремонтная служба;
- производственное оборудование;
- система управления;
- общественное мнение о предприятии;
- готовность пойти на скидки;

**1. Комплексный анализ и прогнозирование товарных рынков.** Этот раздел является наиболее важным компонентом маркетингового плана. От качества анализа будущего рынка сбыта во многом зависят конечные результаты деятельности предприятия. Комплексный анализ условно проходит четыре этапа:

- оценка потенциальных рыночных возможностей;
- оценка текущих рыночных условий;
- прогноз продаж;
- сегментация рынка и включает следующие аспекты:

**1) аспекты исследования покупателей (потребителей):**

• потенциальные покупатели предлагаемого товара (3-4 характеристики покупателей):

• наиболее распространенные способы использования предлагаемого продукта, специфичные для потребителя;

• факторы, определяющие предпочтения потребителей и влияющие на поведение рынка;

• возможность группировки (сегментации) покупателей по потребностям, предпочтениям и другим признакам;

**2) аспекты исследования конкурентов:**

• основные предприятия (3-1 предприятие), выпускающие однотипную или одинаковую продукцию;

• самые динамичные качающиеся конкуренты (2-3 предприятия);

• бренды (знаки) конкурентов:

Отличительной особенностью конкурирующих продуктов, влияющей на предпочтения потребителей, является упаковка конкурирующих продуктов.

Правовые аспекты:

- налоговая политика;
- государственное ограничение цен;
- наличие стимулов для производства этих продуктов;
- наличие надбавок (акцизов) на товары;

- необходимо соблюдать правовые нормы.

**При составлении маркетингового плана предприятие включает следующие этапы:**

1. анализ конъюнктуры рынка, выявление потребительских и клиентских требований;
2. анализ предложений компании на рынке, определение возможностей подрядчика;
3. определение маркетинговой цели предприятия;
4. определение маркетинговой стратегии;
5. разработка рабочей программы;
6. бюджет, планирование прибылей и убытков;
7. планирование качества строительной продукции;
8. контроль за выполнением маркетингового плана.

Как определить, насколько хорош маркетинговый план?

Филип Котлер считает, что большинство планов плохо структурированы. Некоторые перегружены цифрами и вспомогательными материалами, но не имеют надежной стратегии. В других видна стратегия, но она не имеет ничего общего с тактикой. Или задачи нереалистичны. Или бюджет неправильный. А иногда намеченные меры контроля за выполнением плана не позволяют дать обратную связь и при необходимости пересмотреть план.

Ни один маркетинговый план - даже хорошо написанный-не является ключом к успеху, но плохой план почти гарантированно провалится.

На предприятии термин " маркетинговый план " можно понимать в широком и узком смысле слова. В широком понимании термин " маркетинговый план " - это маркетинговый раздел комплексного бизнес-плана развития предприятия. Узкое понятие термина " план маркетинга " - перечень тактических мероприятий, направленных на улучшение позиций предприятия в занятых сегментах рынка. Таким образом, отдельные организации, особенно

малые предприятия, могут не иметь маркетингового плана как единого документа, содержащего несколько типов маркетинговых планов.

С точки зрения формальной структуры маркетинговые планы можно разделить на следующие разделы: резюме, текущая маркетинговая ситуация, риски и возможности, маркетинговые цели, маркетинговые стратегии, планы действий, маркетинговый бюджет и контроль. При разработке маркетингового плана на предприятии используются следующие технологии: ситуационный анализ, анализ рынка, SWOT-анализ, анализ конкуренции.

Сила предпринимательства зависит от силы и способности капитала. Следовательно, оказывается, что эффективная деятельность фирмы, которую можно рассматривать как капитал, зависит от условий, которые позволяют рационально использовать силу капитала общества. Это можно назвать свободой рыночной экономики.

Интересы фирм, действующих в обществе, схожи, что обеспечивает уникальное единство между фирмами и определяет философию и поведение предпринимательства. Среди этих интересов можно выделить: рыночную экономику, частную собственность и попытки сохранить свободу предпринимательства.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Понимание маркетинга?
2. Тактика маркетинговых целей?
3. Разработка и реализация маркетинговых мероприятий?
4. Маркетинговый план?
5. Интерпретации маркетингового плана " Вестбуда?
6. План оперативного маркетинга?
7. Пирамида Маслоу?
8. Цели маркетингового планирования?
9. Основные направления маркетингового плана?
10. Описание бренда по схеме?

## **Глава 10. ЮРИДИЧЕСКАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН**

### **10.1. Сущность и основные разделы финансового плана**

Финансовый план-это заключительный раздел бизнес-плана. В нем рассматриваются вопросы финансового обеспечения деятельности предприятия и наиболее эффективного использования имеющихся денежных средств на основе текущей финансовой информации и прогнозов сбыта продукции. Именно из этого раздела инвестор или банкир может узнать сумму прибыли, которую он может получить, а кредитор может узнать о возможностях потенциального заемщика погасить свой долг. Финансовый план не должен противоречить информации, содержащейся в других разделах бизнес-плана. Характер несоответствий в финансовом плане свидетельствует о недостаточной квалификации или нечестности специалистов. Некачественно составленный финансовый план может привести к ошибочному выводу и снижению репутации предприятия.

Финансовый план подробно описывает, когда, где и на что расходуются финансовые ресурсы (капитал), цели, стоящие перед предприятием для достижения успеха в бизнесе. Другими словами, отображаются не только расходы, но и доходы и другие финансовые поступления. Финансовый план, подготовленный по своему усмотрению, может быть использован для оценки и привлечения резервов предприятия, укрепления финансовой устойчивости. Финансовый план отличается от аналогичных традиционных планов тем, что он делает обязательным учитывать ситуацию на рынке в полной мере, в частности, ситуацию на фондовом рынке. Наличие полной информации о финансовом климате готовит важную почву для успеха в бизнесе. Однако, даже если какая-то информация отсутствует, рынок изучен не полностью, часть производственных вопросов до конца не проработана, этот раздел бизнес-плана все равно необходимо структурировать. Наибольший смысл в этом имеют финансовые показатели, которые обеспечивают финансовую

устойчивость предприятия и одновременно полезны при принятии инвестиционных, организационных и технических решений.

Финансовый план разрабатывается на тот же срок, что и бизнес-план. Согласно имеющимся рекомендациям, его желательно разработать на 3-5 лет. При этом целесообразно распределить плановые показатели на первый год по месяцам, на второй год по кварталам и на следующий период по группам по годам. Например, в зарубежной практике показатели финансового плана на первый год ведения бизнеса (открытие нового предприятия) распределяются по месяцам и по каждой статье. В последующие годы эти показатели определяются в процентах от объема реализации продукции за год. Общая схема такого плана может иметь вид:

Объем продаж за год – 100.

В этом:

1. затраты на производство – 50;
  2. затраты и прибыль за период – 50;
- из них:
- а) затраты на маркетинг и сбыт – 15;
  - б) затраты на внедрение – 10;
  - в) затраты на управление – 8;
- ж) прибыль до уплаты налогов-17.

Одной из составляющих основы финансового плана является анализ финансово-экономического состояния предприятия. При оценке финансово-экономического состояния предприятия целесообразно проводить анализ показателей финансового состояния предприятия. Анализ проводится на основе финансовых счетов предприятия с использованием финансовых показателей за последние три года. Основные показатели платежеспособности и практической деятельности предприятия.

Таблица 1

<b>Показания</b>	<b>Рекомендуемый критерий</b>
<b>1. Показатели ликвидности (платежеспособности)</b>	
1.1. Текущая ликвидность или общий коэффициент покрытия	2 - 4
1.2. Коэффициент срочной ликвидности	> 1
1.3. Абсолютный коэффициент ликвидности	> 0.2
1.4. Чистый оборотный капитал	> 0
<b>2. Практическая деятельность показания</b>	
2.1. Коэффициент оборачиваемости активов	-
2.2. Коэффициент оборачиваемости собственных средств	-
2.3. Оборачиваемость основных средств (доходность акций)	-
2.4. Коэффициент оборачиваемости запасов	-
2.5. Средний срок хранения запасов	-
2.6. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	-
2.7. Средняя продолжительность оборота дебиторской задолженности	-
2.8. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	-
2.9. Продолжительность оборота кредиторской задолженности	-
2.10. Продолжительность операционного периода (цикла)	-

2.11. Длительность финансового периода (цикла).	-
<b>3. Показатели финансовой устойчивости</b>	
3.1. Коэффициент финансовой независимости	>0.5
3.2. Коэффициент финансовой зависимости	<0.5
3.3. Коэффициент финансового риска	<0.8
3.4. Коэффициент финансовой устойчивости	<1.25
3.5. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	>0.3
3.6. Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами	>0.6
<b>4. Коэффициенты рыночной активности предприятия</b>	
4.1. Доходность на акцию	-
4.2. Взаимосвязь между рыночной ценой акции и прибылью на акцию	-
4.3. Норма дивидендов на акцию	-
4.4. Доля выплаченных дивидендов	-

#### **Показатели ликвидности**

1. Текущая ликвидность или общий коэффициент покрытия = (денежные средства + краткосрочные финансовые вложения + чистая дебиторская задолженность + материальные производственные запасы) / краткосрочные обязательства предприятия.

2. Коэффициент срочной ликвидности = (денежные средства + краткосрочные финансовые вложения + чистая дебиторская задолженность) / краткосрочные обязательства предприятия.

3. Коэффициент абсолютной ликвидности = денежные средства / краткосрочные обязательства.

4. Чистый оборотный капитал = оборотные активы - краткосрочные обязательства.

### **Показатели практической деятельности предприятия**

1. Коэффициент оборачиваемости активов = чистая прибыль от продаж / среднегодовые активы.

2. Коэффициент оборачиваемости собственных средств = чистая прибыль от продаж / среднегодовая стоимость собственных средств.

3. Оборачиваемость основных средств или доходность акций = выручка от продаж / среднегодовая стоимость основных средств.

4. Коэффициент оборачиваемости запасов = затраты на производство проданного товара / среднегодовые запасы и затраты.

5. Средний срок хранения запасов = 365 дней / коэффициент оборачиваемости запасов.

6. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности = чистая прибыль от продаж / среднегодовая стоимость чистой дебиторской задолженности.

7. Средняя продолжительность оборота дебиторской задолженности = 365 дней / коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности.

8. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности = себестоимость проданной продукции / среднегодовая стоимость кредиторской задолженности.

9. Средняя продолжительность оборота кредиторской задолженности = 365 дней / коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности.

10. Продолжительность операционного периода (цикла) = средний срок хранения запасов Q-средняя продолжительность оборота дебиторской задолженности.

11. Продолжительность финансового периода (цикла) = продолжительность операционного периода средняя продолжительность оборота кредиторской задолженности.

### **Коэффициенты финансовой устойчивости.**

1. Коэффициент финансовой независимости = собственный капитал предприятия (частный капитал) / сумма активов (общий капитал)

2. Коэффициент финансовой зависимости = заемные средства / сумма активов.

3. Коэффициент финансового риска = заемные средства / собственные средства.

4. Коэффициент финансовой устойчивости = собственные / заемные средства.

5. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами = собственный оборотный капитал / оборотные активы.

6. Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами = собственный оборотный капитал / запасы.

Примечание: собственный оборотный капитал = собственные средства – внеоборотные активы (основные средства и вложения)

### **Коэффициенты рыночной активности предприятия.**

1. Доходность на акцию = чистая прибыль / количество обыкновенных акций в обращении.

2. Взаимосвязь между рыночной ценой акции и прибылью на акцию = рыночная стоимость одной акции / чистая прибыль на акцию.

3. Норма дивидендов на акцию = дивиденд на акцию равен единице / рыночная стоимость акции.

4. Доля выплаченных дивидендов = сумма выплаченных дивидендов / чистая прибыль.

Выше приведены наиболее часто используемые финансовые показатели. В процессе разработки конкретного бизнес-плана могут быть выбраны показатели, по которым предприятие сможет полноценно показывать

деятельность за прошедшие периоды, поскольку многие из них могут давать сходную или идентичную информацию. Следующим важным разделом финансового плана является баланс поступлений и расходов, который позволяет оценить, принесет ли бизнес-проект (новая работа, организация нового производства и т.д.) прибыль, а также сколько необходимо вложить для организации такого производства. Обычно его называют балансом доходов и расходов предприятия. Баланс доходов и расходов в целом характеризует, насколько эффективно работает предприятие. Он также имеет большое значение при заполнении налоговых деклараций, подаче заявки на кредит.

Среди основных показателей, отражаемых в данном разделе финансового плана, можно выделить:

1. производственные затраты, связанные с производством и реализацией продукции (по статьям);
2. общие производственные затраты (по веществам);
3. налоги и другие сборы;
4. валовая прибыль;
5. прибыль, остающаяся в распоряжении организации.

Вышеупомянутый механизм расчета показателей сводится в отдельную таблицу, отражая присущие им финансовые аспекты производства, как и в планировании производства, прогнозировании объемов реализации продукции и других разделах бизнес-плана. Годовой баланс доходов и расходов составляется с разбивкой по кварталам, а квартальный баланс — по месяцам. В последующем этот документ носит оперативный характер и служит для регулирования финансовой деятельности предприятия.

Вместе с балансом доходов и расходов предприятие составляет совокупный баланс активов и пассивов на начало и конец года. Хотя важность этого документа не так высока, как баланса доходов и расходов, бизнес-план не может быть составлен без него. Данный баланс тщательно изучается специалистами коммерческого банка с точки зрения оценки целесообразности

и суммы активов, которые предполагается внести в различной форме, а также определения того, за счет каких пассивов предпринимаются попытки финансирования этих активов. Для самого предприятия этот документ будет необходим для оценки надежности и качества источников финансирования.

## **10.2. Планирование доходов и расходов**

Планирование доходов и расходов является завершающим этапом разработки бизнес-плана, который должен опираться на объективную информацию о тенденциях экономического развития, тенденциях изменений, которые могут произойти на рынке, инфляции, технологии производства и организации. В современных условиях, когда идет процесс разгосударствления и приватизации предприятий, предприятия становятся самостоятельными хозяйствующими субъектами и сами полностью отвечают за достижения и недостатки в производстве, определение показателей доходов и расходов становится объективной необходимостью.

Однако план доходов и расходов – материализованные результаты финансового планирования – существовал и в условиях докризисного экономического хозяйства. Он считался заключительным разделом в технико-финансово-промышленных планах, а также в бизнес-плане. Разница между текущими и ранее действовавшими документами заключается в том, что если раньше доходы и расходы принадлежали государству, то в настоящее время все они находятся в руках владельца бизнеса. Именно он в первую очередь будет заинтересован в том, чтобы предприятие работало без убытков, чтобы понесенные затраты приносили прибыль, чтобы рентабельность производства была высокой.

В плане доходов и расходов результаты финансирования предприятия приводятся с точки зрения прибыльности по видам деятельности. В нем приводится расчетная оценка доходов и расходов предприятия за плановый период. Планирование финансовых результатов и статей расходов осуществляется на основании «Положения о порядке формирования финансовых результатов и структуре затрат на производство и реализацию

продукции (работ, услуг)», утвержденного 5 февраля 1999 года. Настоящее положение устанавливает единые методологические основы определения затрат на производство и реализацию продукции (работ, услуг) и порядок формирования финансовых результатов деятельности предприятия. В нем группируются затраты и приводятся основные правила формирования финансовых результатов. Финансовые результаты деятельности предприятия характеризуются следующими показателями прибыли:

**1. Валовая прибыль от реализации продукции**, определяется как разница между чистой выручкой от реализации продукции и себестоимостью продукции, проданной:

$$Y_{aF} = SST - IT, (1)$$

где:  $Y_{aF}$  – валовая прибыль;  $SST$  – чистая выручка от продаж;  $IT$  – себестоимость проданной продукции;

**2. Прибыль от основной деятельности** – к разнице между валовой прибылью от реализации продукции и затратами времени добавляются прочие доходы и вычитаются прочие расходы (убытки) основной деятельности:

$$A = Y_{aF} - DX + VD - BZ, (2)$$

где:  $A$  – прибыль от основной деятельности;  $DX$  – затраты периода;  $VD$  – прочие доходы от основной деятельности;  $BZ$  – прочие убытки от основной деятельности.

**3. Прибыль (или убыток) от результата общехозяйственной деятельности**, рассчитывается так: к сумме прибыли от основной деятельности прибавляются доходы от финансовой деятельности и вычитаются расходы по финансовой деятельности.

$$UF = A + MD - MX, (3)$$

где:  $UF$  – прибыль в результате общехозяйственной деятельности;  $MD$  – доходы от финансовой деятельности;  $MX$  – расходы от финансовой деятельности;

**4. Прибыль до налогообложения** - к прибыли от общехозяйственной деятельности прибавляется чрезвычайная прибыль и вычитаются чрезвычайные расходы (убытки).

$$STF = UF + FP - FZ, (4)$$

где: STF- прибыль до налогообложения; FP - прибыль, полученная в чрезвычайных ситуациях; FZ - убыток, полученный в чрезвычайных ситуациях;

**5. Годовая чистая прибыль**, после уплаты налогов остается в распоряжении хозяйствующего субъекта, за вычетом налога на прибыль (прибыль) и других налогов и обязательных платежей, установленных законодательством, из прибыли до уплаты налогов:

$$SF = STF - DS - BS, (5)$$

где: SF – чистая прибыль; DS-налог на прибыль (прибыль); BS-прочие налоги и сборы.

По уставу все расходы распределяются на следующие группы:

1. Затраты, включаемые в себестоимость продукции:

а) прямые и косвенные материальные затраты;

б) прямые и косвенные затраты на оплату труда;

в) прочие прямые и косвенные затраты, в том числе накладные расходы производственного характера;

2. Затраты, не включенные в себестоимость продукции, но включенные в состав затрат периода, учитываются при определении прибыли от основной деятельности:

а) затраты на продажу;

б) управленческие расходы (административные расходы);

в) прочие эксплуатационные расходы;

3. Расходы по финансовой деятельности хозяйствующего субъекта учитываются при определении прибыли или убытка получателя в его общехозяйственной деятельности:

а) процентные расходы;

б) отрицательные курсовые различия в операциях с иностранной валютой;

в) переоценка средств, вложенных в ценные бумаги;

ж) прочие расходы по финансовой деятельности;

### **10.3. Денежные потоки предприятия, прогнозный баланс и планирование безубыточности**

План движения денежных средств характеризует динамику образования и оттока денежных средств, а также остаточных денежных средств на предприятии. Он позволяет финансовому менеджеру оценивать будущие денежные потоки, поддерживать оптимальный уровень оставшихся денежных потоков и предотвращать избыток и дефицит денег.

План денежных потоков обычно состоит из четырех основных разделов:  
- раздел денежных поступлений, остаток денежных средств на начало периода, денежные поступления от клиентов и другие статьи денежных поступлений;

- отдел денежных затрат;

- раздел излишка или дефицита денежных средств (разница между поступлением и расходованием денежных средств);

- раздел, в котором подробно описываются заемные средства и их погашение.

Итоговая цифра в плане движения денежных средств отражает не прибыль предприятия, а его сальдо денежного оборота. В отличие от плана доходов и расходов, план денежных потоков отражает фактические поступления денежных средств из всех источников, в частности, поступления от реализации продукции (работ, услуг), поступления от продажи акций и других активов предприятия. Что касается расходов, план денежных потоков включает практически все оплаченные расходы.

Следующим основным документом финансового плана является прогнозный баланс, основной задачей которого является отражение динамики изменения имущества предприятия (активов) и источников его формирования

(пассивов) по плановым интервалам. Прогнозный баланс рассчитывается в традиционной форме бухгалтерского баланса укрупненной формы.

Прогнозный баланс позволяет выявить решения, которые приводят к неутешительным результатам для предприятия, рассчитать финансовые коэффициенты и оценить их уровень с точки зрения требований финансового рынка, выделить будущий финансовый ресурс и структуру обязательств.

Завершающим этапом финансового плана, как и любого предпринимательского проекта, является анализ точки безубыточности, то есть определение объема выпуска продукции, при котором выручка от реализации продукции делится на затраты на ее производство.

Точка безубыточности может быть выражена как определенный уровень использования производственных мощностей предприятия:

$$Q = X \times V_{\text{пост.}} + X_{\text{перем.}} \quad Q \quad (6)$$

здесь:  $V$  - цена продажи товара;  $Q$  - количество проданных товаров;  $X_{\text{пост.}}$  - постоянные затраты общего объема производства;  $X_{\text{перем.}}$  - переменные затраты.

Исходя из этого, точка безубыточности равна непрерывному производству ( $X_{\text{пост.}}$ ) себестоимость продукции ( $B$ ) и переменная себестоимость продукции ( $X_{\text{перем.}}$ ) определяется как отношение разницы между составом.

$$Q = X_{\text{пост.}} / (B - X_{\text{перем.}}) \quad (7)$$

Также желательно изобразить точку безубыточности в графическом виде, что позволит определить объем производства (критическую программу), при котором предприятие начнет получать прибыль. Для построения графика необходимо знать постоянные и переменные затраты, объем продаж. Точка безубыточности может быть представлена на графике в виде схемы и отражает наглядное влияние объема производства, отпускной цены и себестоимости продукции на прибыль.

Цель финансового плана в целом-показать потенциал предприятия (бизнеса) и представить график достижения финансовой жизнеспособности. В

дальнейшем его можно использовать для оперативного управления финансовыми ресурсами предприятия. Финансовый план бизнес-плана будет состоять из плана доходов и расходов, плана баланса и плана движения денежных потоков. Разработка финансового плана предполагает прогнозирование объема продаж продукции, расчет прибыли по плану и анализ точки безубыточности. В плане доходов и расходов отражаются результаты деятельности предприятия с точки зрения полезности по видам деятельности.

План движения денежных потоков характеризует формирование и отток денежных средств, а также динамику остатка денежных средств на предприятии.

Фирмы объединяются в различные корпорации, объединения, союзы, стратегические альянсы, финансово-производственные группы, государственно-корпоративные комплексы для защиты своих интересов, связанных с собственностью, тарифами, ценами, а также для решения проблем, связанных с научно-инновационной, производственной, военно-экономической, социальной и других сфер деятельности, создавая особую защитную среду. Но эта среда не может в полной мере обеспечить эффективность предпринимательства.

### **Контрольные вопросы:**

1. Что такое финансовый план?
2. Анализ финансово-экономического состояния предприятия?
3. Основные показатели платежеспособности и практической деятельности предприятия?
4. Коэффициент финансовой устойчивости?
5. Коэффициент рыночной активности предприятия?
6. Планирование доходов и расходов?
7. Характеристика предприятия финансовыми результатами, показателями прибыли?

8. План денежных потоков?
9. Анализ точки безубыточности?
10. Что такое прогнозный баланс?

## **Глава 11. ПРОГРАММА ЛОЯЛЬНОСТИ И БРЕНДИНГ**

### **11.1. Понятие лояльности**

**Лояльность** - быть правдивым, верным (или беспристрастным), выходить за рамки закона и правила, утверждать правду.

Современная экономическая теория разработала несколько подходов к пониманию того, как разработать программу, которая может удержать потребителей и повысить их уровень лояльности.

S. Butcher предлагает две классификации программ лояльности. Во-первых, он разделяет все программы на открытые и закрытые. Закрытые программы требуют определенных условий для присоединения-членских взносов, заполнения форм входа. В открытых программах нет условий, "но в результате они часто привлекают много клиентов, которые не приносят прибыли компании". Во-вторых, в зависимости от характера целевых групп и направлений существуют программы, предназначенные для конечных пользователей, предпринимателей и дистрибьюторов.

По другой классификации все программы делятся на ценовые и неценовые. Ряд авторов понимают программы ценообразования как программы, основанные на влиянии на рациональное поведение. Неценовые приложения — это те, которые в первую очередь влияют на эмоции. В частности, R.Plis классифицирует скидки, бонусные программы-как программы ценообразования, а клубы постоянных клиентов-как программы без ценообразования, основанные на предоставлении своим членам определенных льгот и льгот, к которым основная часть членов, включая клиентов, не имеет доступа. предоставление определенных ценовых преимуществ.

Наиболее распространенная классификация программ лояльности основана на типе вознаграждения, и по этому критерию все программы делятся на материальные и психологические. Материальные объекты основаны на средствах ценообразования (скидки, подарки, купоны), тогда как нематериальные объекты представляют собой сочетание эмоциональных и материальных интересов.

**Анализ существующих программ лояльности позволяет выделить определенные критерии, по которым их можно классифицировать.**

**1. Программы, отличающиеся количеством партнеров.** Программы лояльности могут быть коалиционными, специализированными (монобрендинг) и кобрендинговыми.

Коалиционные программы делятся на коалиционные программы с независимым оператором - программы, реализуемые оператором на основе "модели вознаграждения" с целью получения максимальной прибыли; и программы с ведущим партнером, который является оператором программы. Специализированные приложения создаются компанией исключительно для собственного использования. Кобрендинговые программы основаны на международной платежной системе; он состоит из двух членов: известной фирменной компании и финансового учреждения (Банка). Эти программы могут использовать две схемы стимулирования: в первой банк выступает в качестве эмитента пластиковой карты и часто в качестве оператора, а во второй он предлагает свою собственную схему лояльности.

В первом случае банки или платежные системы позволяют накапливать баллы или получать скидки при использовании карты при оплате товаров и услуг. При запуске программы кобрендинга банки часто используют другую схему, называемую кэшбеком: благодаря этой схеме клиент возвращает определенный процент от своей покупки на банковский счет.

Например, если вы платите кредитной картой в магазине и тратите 100 долларов, вы можете получить 1 цент обратно. Такие программы более

распространены на Западе, чем в нашей стране. Это легко объяснить отсутствием препятствий для использования карты в повседневной жизни, распространенностью предприятий, поддерживающих платежи в ведущих платежных системах.

“Программа Bank of America” - “фонд сохранения лояльности” позволяет держателям карт сохранять разницу в денежных средствах между суммой, потраченной на их дебетовую карту, и ближайшей суммой в долларах. Эти средства зачисляются на специальный депозитный счет клиента. Программа очень популярна и уже привлекла в банк новых клиентов. В настоящее время около 30% участников программы являются новыми клиентами банка.

В любом случае, карты программ лояльности, созданные банком или с участием банка, тесно связаны с платежными системами, выпущенными банком.

Программа лояльности на основе платежной системы может быть автономной или, наоборот, подразумевать стимулирование со стороны клиента при условии использования карты определенного банка, определенной платежной системы. специальная программа лояльности. Важно отметить, что банк идеально подходит для присоединения к программе лояльности коалиции. Потому что, в отличие от других сфер бизнеса, внедрение программы лояльности требует создания специальных клубов, выпуска карт, технического перевооружения и прочих трудностей, банку приходится прибегать только к использованию привычного финансового инструмента - банковской пластиковой карты.

**2. Программы, отличающиеся вводом.** По этому критерию все программы лояльности можно разделить на два типа - закрытые и открытые. Предпочтение того или иного вида зависит от целей программы, выбранной целевой аудитории и конкретных особенностей. Организаторы закрытых программ лояльности требуют, чтобы клиенты платили членские взносы и заполняли анкету для входа, тем самым стремясь выбрать клиентов из определенных целевых групп. Часто клиент должен соответствовать

определенным критериям, чтобы иметь право на участие в программе лояльности. Это более глубокое внимание к основной целевой группе и предотвращает вовлечение в программу тех, кто любит получать прибыль за чужой счет. Открытые программы лояльности не требуют выполнения каких-либо условий, но в результате они часто привлекают большое количество клиентов, которые не приносят пользу компании. Создание таких программ идеально, если предполагаемые целевые группы достаточно велики или в основные целевые группы входят потенциальные клиенты и клиенты конкурентов. В то же время отсутствие каких-либо условий участия в программе делает ее более привлекательной и удобной для многих клиентов.

**3. Программы, отличающиеся по эффекту.** Здесь следует различать три типа программ: программы привлечения, программы удержания и программы изменения покупательского поведения. Эта типология может быть произвольной, поскольку с точки зрения воздействия на аудиторию компании программа лояльности всегда преследует несколько целей, поскольку сам маркетинг лояльности направлен на удержание большего числа потребителей.

**4. Программы, ориентированные на конкретную аудиторию.** В зависимости от характера целевых групп и направлений существуют программы, предназначенные для конечных пользователей (программы B2C), предпринимателей (программы B2B) и дистрибьюторов (программы b2d).

Рассматривая программы лояльности с точки зрения специфики аудитории, можно выделить три условные группы программ: программы в сегменте люкс (программы люкс), программы для среднего класса и программы, предназначенные для потребителей, предпочитающих скидки и сетевые льготы, дисконтные программы.

**5. Программы, отличающиеся географией движения.** Любые системы лояльности подразделяются на международные, национальные, региональные и местные. Символы, относящиеся к соответствующей категории, являются точными и происходят от названия. Международная программа лояльности действует на территории нескольких государств,

национальная система - в двух и более регионах на территории одной страны, региональная - только на территории одного региона, локальная - в одном районе, городе или меньшей территории.

**6. Приложения с идентификатором и без него, различающиеся по типу технологической платформы.** По этому критерию все приложения можно разделить на: без ID (идентифицирующих) элементов; Визуальные ID элементы; тисненные данные; запись на магнитной полосе; штрих-код; интеллектуальные технологии, визуальные карты, технологии RFID и NFC и биометрические технологии.

**7. Программы, различающиеся по типу вознаграждения, механизму вознаграждения.** Нет единого мнения о том, как именно программы лояльности делятся по типу вознаграждения. Основным принципом любой программы является механизм ее реализации, который основан на схеме определения интенсивности участия в программе и соответствующем вознаграждении, которое может состоять из нескольких типов или комбинаций вознаграждений за лояльность. Кроме того, элементы программ лояльности могут включать в себя различные рекламные акции и рекламные кампании.

### **11.2 Этапы программы компульсий Барри Бермана**

В общем, под программой лояльности понимается комплекс мер, осуществляемых одной или несколькими организациями, направленных на удержание клиентов и укрепление отношений между предприятием и его потребителями путем предоставления им дополнительных преимуществ. По М.Пустынникову, факторы можно разделить на две большие группы: материальные и нематериальные.

Конкретные факторы лояльности клиентов основаны на предоставлении потребителю экономии ресурсов (денег, времени). Традиционные включают местоположение торговой точки или офиса компании, качество предоставляемых товаров или услуг, в то время как программные факторы

относятся к различным дисконтным и рекламным программам, таким как бонусные системы или дисконтные клубные карты.

Нематериальное, в свою очередь, зависит от эмоционального удовлетворения клиента. Если процессуальные нематериальные факторы — это переменные, непосредственно влияющие на качество процесса оказания услуги или реализации продукции, то личностные факторы—это, прежде всего, отношение того или иного сотрудника организации к клиенту. с кем контактирует потребитель.

Также обязательным компонентом программы лояльности являются четко определенные этапы ее развития, специфика которых зависит от специфики деятельности, осуществляемой компанией, и рыночных условий. Тем не менее, существует ряд общих классификаций, автор одной из которых профессор Барри Берман из Университета Хофстра считает, что все этапы разработки программы обязательств можно разделить на:

1. постановка целей программы. Цели программы лояльности могут быть сосредоточены на получении дохода, прибыли, завоевании лояльности клиентов или получении дополнительной информации о них. Эти цели, как правило, направлены на привлечение дополнительных клиентов, увеличение базы лояльных клиентов и снижение отказов лояльных клиентов;

2. определение бюджета. В бюджете программы лояльности должны быть отражены первоначальные и текущие расходы на рекламу, включая расходы на общение с участниками программы, расходы на содержание необходимого оборудования, создание базы данных, прямые затраты на предусмотренные вознаграждения, а также расходы, связанные с реализацией программы;

3. определение степени открытости программы. На этом этапе необходимо определить, должна ли информация о программе лояльности быть общедоступной для всех клиентов компании или она должна быть ограничена только выбранным кругом потребителей. Программы, направленные на

увеличение продаж, обычно открыты, в то время как закрытые программы характерны для программ, направленных на увеличение прибыли;

4. выбор наград для участников программы. Структура заработной платы зависит от типа программы и ее участников;

5. рассмотрение возможности сотрудничества с другими компаниями. Это позволяет компенсировать его слабые стороны преимуществами партнерской организации. Кроме того, партнерство по созданию программы лояльности позволяет компаниям получать доступ к базам данных клиентов друг друга, что позволяет налаживать взаимные продажи;

6. построение соответствующей организации. Прежде всего, на этом этапе важно понять, сможет ли организация правильно спланировать и реализовать задуманную программу. При необходимости организация может использовать аутсорсинг для выполнения вышеуказанных действий;

7. разработка и ведение базы данных клиентов и участников программы. Без базы данных, которая отслеживает поведение участников и предлагает различные вознаграждения каждой основной группе потребителей, фирма не сможет полностью реализовать потенциальные преимущества своей программы лояльности. Также важно помнить, что база данных должна управляться уполномоченным лицом;

8. определите возможные преимущества и риски реализации программы лояльности. Этот этап предполагает определение наиболее полного перечня рисков, связанных с реализацией программы, а также предварительный расчет всех необходимых показателей, например рентабельности, величина которых может сильно варьироваться в зависимости от сегмента рынка. .

9. проведение корректирующих мероприятий и проверка эффективности программы. Последний шаг в процессе разработки программы

лояльности-это принятие корректирующих мер, если программа лояльности не соответствует цели.

По словам Барри Бермана, существует четыре широких группы программ лояльности. В самом общем виде клиенты, участвующие в первой группе программ, получают скидку на определенные товары или услуги в терминалах или напрямую, предоставляя специальные карты, дающие статус участника программы лояльности конкретной организации. В большинстве случаев сотрудники организации вносят номера карт клиентов в специальный реестр, что позволяет им предоставлять дополнительные условия потребителям, у которых нет карточных данных с собой или которые еще не зарегистрированы помогает идентифицировать клиентов. Хотя этот формат можно рассматривать как программу лояльности для некоторых розничных сетей и потребителей, это не совсем так, поскольку он характеризуется типом членства, открытым для всех клиентов, а также равенством скидок между участниками. Участие в программе вне зависимости от истории приобретения. Особенностью представителей первой группы является то, что благодаря удобству процедуры регистрации как для потребителей, так и для самой организации, в эти программы может вступить огромное количество потребителей. Например, участники карты Giant Eagle-Advantage Card, разработанной Giant Eagle, крупнейшей сетью супермаркетов в США, автоматически получают скидки на сотни товаров в соответствующей сети магазинов при сканировании штрих-кода специальной карты.

Однако есть несколько важных ограничений, присущих системам лояльности, относящимся к первой группе. Эти типы программ лояльности не поощряют лояльное поведение, они вознаграждают держателей карт.

Они не поощряют повторные покупки и больше похожи на электронные купоны, поскольку все потребители получают одинаковые льготы независимо от их прошлых покупок. Иногда постоянным клиентам и (потребителям, которые покупают только те товары, которые предлагаются с большой скидкой) предлагаются те же бонусы, что и лучшим клиентам компании. Еще

одним существенным ограничением является несовершенство клиентской базы данных, так как программы первого типа характеризуются только документированием имени и адреса проживания потребителя. Таким образом, организация не может сопоставить демографические данные или данные об образе жизни клиентов, чтобы разработать специальные предложения для наиболее прибыльных клиентов.

### **11.3. Особенности и виды брендинга**

В литературе не приводится общего определения понятия "бренд", поэтому приведем некоторые из существующих.

Бренд — это слово, выражение, знак, символ, дизайнерская работа или их комбинация, используемая для обозначения товаров и услуг конкретного продавца или группы продавцов с целью отличия от конкурентов (это определение было разработано американской маркетинговой Ассоциацией (American Marketing Association)).

Бренд-товар или услуга определенного производителя идентификация, который также является названием, термином, символом или изображением или комбинацией этих элементов, призванных отличить его от продукта конкурентов (мнение Карла Бондорфа, профессора Колледжа бизнеса Линдби, из его работы "Модель i как инструмент маркетинга»).

Бренд — это уникальное имя, символ, дизайн или изображение, которое используется для идентификации конкретного бренда или компании.

Бренд — это совокупность характеристик товара: его наименования, упаковки, цены, истории, репутации, способа продвижения. Бренд-это комплекс впечатлений, которые остаются у покупателя после использования бренда (Дэвид Огилви).

Бренд помогает в:

1. идентификации товара, то есть товар должен быть идентифицирован, как только он намокнет;
2. отделении от продукции конкурентов, т. е. отделении продукции от общей массы;

3. необходимо создать у потребителей приятный имидж, то есть бренд должен вызывать у них доверие;
4. концентрации различных эмоций, связанных с брендом;
5. появлении у покупателя решения о покупке и уверенность в правильности своего выбора способствует возникновению чувства удовлетворенности правильностью принятого им решения;
6. сформируйте постоянную группу покупателей, которые ассоциируют свой образ жизни с брендом.

Характерной особенностью бренда является то, что он может отделиться от бренда, давшего ему название, и сам стать самостоятельным брендом. То есть настоящий бренд всегда заслуживает высокой оценки. Именно этот вопрос решает, является ли тот или иной товарный знак брендом или нет. С психологической точки зрения люди также могут использовать бренд как инструмент для взаимодействия и самовыражения в рекламных коммуникациях.

### **“Бренд” и “товарный знак”**

Обычно многие авторы отмечают, что существует разница между понятиями “товарный знак” и “бренд”, поскольку существует ряд путаниц в понимании этих категорий.

С юридической точки зрения (согласно Гражданскому кодексу) существует понятие “товарный знак”, обозначающее совокупность, определяется как средство, право на этот знак принадлежит организации или хозяйственному комплексу. Согласно Парижской конвенции, товарный знак является необходимым атрибутом любого товара, разрешенного к продаже. **Бренд** — это ответственность фирмы не только за рекламу, но и за качество выпускаемого ею товара. В мире есть до 5 млн. близких брендов. В повседневной речи “бренд” чаще называют “брендом”. Таким образом, “бренд” – это юридическое понятие, а также “бренд” — это маркетинговый термин.

Состоит из названия торговой марки, графического изображения (логотипа) и звуковых символов компании (бренда), все компании имеют товарный знак. Но очень немногие компании имеют собственные бренды.

Бренд, в свою очередь, можно рассматривать (исходя из изложенных выше соображений) как систему взаимодействия социальных, эмоциональных, функциональных и экономических факторов. Из этого можно сделать вывод, что бренд – это совокупность в нашем сознании всех характеристик товарного знака и продукта, которые возникают у пользователей в момент его существования и украшены эмоциональным настроением. Например, когда речь идет о сотовых телефонах, первым приходит на ум бренд Nokia, когда речь заходит о парфюмерии, вспоминается бренд Chanel.

### **Особенности и типы брендов**

В маркетинговой практике подчеркивается, что бренды имеют несколько характеристик.

1. каждый бренд наделен определенными атрибутами - функциональными и эмоциональными ассоциациями, которые ему придают покупатели и потенциальные клиенты. Атрибуты бренда могут быть как положительными, так и отрицательными, они могут иметь разную силу для разных сегментов рынка.

2. каждый бренд имеет свою «голову», определяющую сущность, и его основную характеристику (брендовая сущность).

3. сумма всех атрибутов бренда составляет индивидуальность бренда (Brand identity), которую создает и поддерживает специалист по бренду. Индивидуальность бренда выражает то, что бренд представляет, и долгосрочные обещания авторов бренда потребителям.

4. в течение каждого определенного периода времени любой бренд приобретает определенный имидж - уникальную совокупность существующих в данный момент в сознании потребителей ассоциаций. Эти ассоциации выражают именно то, что бренд представляет в данный момент, это именно

то, что авторы бренда обещают потребителям в данный момент. В частности, имидж бренда также может формироваться рекламной компанией.

**Имидж бренда** - это концепция, которая связывает индивидуальность бренда с долгосрочной перспективой SA, если она существует в сознании покупателей именно в этот момент.

### **Типы брендов по степени узнаваемости**

Бренд, как и любое другое явление, имеет возможность влиять на умы потребителей и формировать их желания.

**Сильный бренд**-это такой бренд (strong Brand), который хорошо знают 60% потребителей данной категории товаров.

От 30% до 60% потребителей знакомы и разделяют развивающийся бренд.

**Слабый бренд**-это бренд, который узнают 30% потребителей среди конкурентов.

### **Типы брендов по объектам брендинга**

Линн Аншоу, один из крупнейших экспертов по теории брендинга, считает, что концепция бренда намного шире, чем традиционно понимаемая.

Он предлагает следующую классификацию, отмечая, что существует несколько типов бренда, которые имеют место на рынке:

1. товарные бренды (Product Brands) – это самые первые из брендов, появившихся на рынке. Они считаются основой, ядром брендинга, так как имеют количественное преимущество перед другими видами брендинга и упоминаются потребителями в первую очередь.

2. сервисные (сервисные) бренды (Service Brands) - на рынке этих брендов относительно мало по сравнению с товарными брендами, так как гораздо сложнее красиво предоставить услуги, которые трудно увидеть невооруженным глазом и воздействовать на органы чувств.

3. бренды организаций (Organization Brands) – это бренды корпораций, некоммерческих организаций, политических партий, образовательных учреждений.

4. бренды событий (Event Brands) – это бренды событий, которые постоянно происходят в мире спорта, шоу-бизнеса и искусства. Организаторы подобных мероприятий часто достигают своих целей за счет использования традиционных инструментов брендинга. Производители стремятся продвигать свою продукцию в перерывах между показами престижного спортивного турнира, и это цена бренда.

5. персональные бренды (Personal Brands) – спортсмены, певцы, политики, бизнесмены всегда присутствовали в человеческом обществе, но именно они сегодня стали похожими на другие бренды. Особенностью их как бренда является то, что их популярность распространяется далеко за пределы их деятельности, спортсмены и политики снимаются в рекламе, певцы – в кино, актеры и бизнесмены проводят спортивные соревнования.

6. географические бренды (geographical brands) - это города, страны, курорты. Этот вид бренда становится очень популярным в туристическом бизнесе. Например, горнолыжный курорт в Сен-морсе, Рив эра во Франции и Сейшельские острова являются примерами таких брендов.

### **Этапы создания бренда.**

#### **1. Исследования и анализ**

Перед планированием производства необходимо провести маркетинговое исследование и оценить продукт, то есть продукт:

- совершенно новый;
- новый для производителя (как ответ на действия конкурентов);
- представитель нового поколения, с улучшенной комплектацией;
- традиционный (line Extension), который расширяет ассортимент, необходимо будет определить, будет ли он убирать нишу у конкурентов.

Затем разрабатывается маркетинговая ниша. Определяются конкуренты в этой группе-бренды и степень их обоснованности. Кто будет пользоваться данным продуктом, кто его приобретет, кто даст консультацию или проведет экспертизу-все это будет определено до конца. Формируется позиция

будущего бренда в системе ценового качества, т. е. рассчитывается, какому покупателю продать данный бренд и как получить от него прибыль.

## **2. Разработка структуры**

Стратегия развития портфеля брендов или архитектура брендов разрабатываются с точки зрения брендинга (Promotion).

Существует две модели портфолио: “зонтичная”, которую еще называют Branded House (бренд –крыша, общий дом), и вторая, представляющая собой комплекс отдельных брендов - House of Branded (дом брендов).

В первом случае все усилия будут сосредоточены на создании единого бренда, охватывающего все группы товаров. Например: Johnson & Johnson (в котором средства по уходу за телом и волосами выпускаются под одним названием). Ярким примером бренда является торговая марка Genius, которая предлагает широкий ассортимент оборудования, от компьютерных мышей до сканеров.

Ориентация рекламного бюджета в одну сторону также привлекает внимание потребителей. Иногда рекламные бюджеты мегабрендов превышают суммы бюджетов отдельных брендов. Для фирменных магазинов или бутиков (косметика “Iv-Roshe”) такой способ является оптимальным.

Но при продаже товаров на потребительском рынке через сеть супермаркетов невозможно разместить все виды продукции бренда на одном прилавке (шампуни, как известно, размещаются отдельно, кремы-отдельно), и тогда бренд вынужден будет разделиться.

В развитии подобных мегабрендов есть и определенный риск: неудача одного продукта может затронуть все группы товаров и привести бренд в упадок.

## **3.Выбор имени (“фирменное наименование”)**

Любой бренд нуждается в названии. Необходимо, чтобы он соответствовал выбранному сегменту, в противном случае он вынужден нести дополнительные расходы на преодоление стереотипов.

## **4.Создание имиджа бренда. (“Brand Image”)**

“Некоторые специалисты по” построению бренда “(Brand Building) предлагают использовать следующие этапы " брендовой лестницы:

- идентификация (что это такое?)
- важность (для чего она нужна?)
- реакция (что я о ней думаю?)
- отношение (какие ассоциации с ним связаны?).

И Кевин Келлер объединяет бренд из шести блоков:

- характерные черты
- особенности использования
- имидж
- оценки и эмоции
- резонанс (какие чувства).

Другие строят цель и “стреляют в цель” (brand target, Brand Wheel) или делают упор на придание бренду индивидуальности. При этом бренду придаются человеческие качества, и таким образом он “оживает”.

Обобщая различные методики, можно сформировать следующий алгоритм создания бренда:

Предоставляемые функции должны отвечать на ряд вопросов:

1. что? Физические и функциональные свойства объекта. Атрибуты.
2. какую проблему он решает? Важность использования объекта. Превосходство.
3. с кем? Использование объекта сближает с какой социальной группой. Персональность.
4. какие эмоции наблюдаются при потреблении. Что создает ассоциацию? Стоимость.

### **5.Визуальное воплощение. Атрибуты**

На этом этапе формализуются технические задания, направленные на разработку логотипа, упаковки, рекламы, продукции, в отдельных ситуациях создается и дизайн изделия. Также необходим брифинг, описывающий торговое пространство, в которое необходимо проникнуть новому бренду.

## **6. Жизненные циклы бренда**

Выпуск бренда (сделав первый шаг и вырасти). Это самый дорогостоящий этап брендинга. Он делится на несколько периодов. Основная задача на начальный период состоит в том, чтобы увеличить темпы роста или конкурировать за максимальный объем продаж за короткий период.

Кроме решения технических задач по внедрению продаж и развитию инфраструктуры, будет разработана комплексная рекламная компания для вывода бренда на рынок по всем группам инструментов ab1 и BTL.

Медиапланирование фокусируется на максимальном охвате аудитора. Товарооборот растет в любой ситуации ("пивная яма" за 6 месяцев увеличила оборот на 16%, но понятно, что это реакция не на рекламу, а на новый бренд). Но реализация в этот период не может покрыть расходы на рекламу, то есть бренд в этот период еще не получает чистой прибыли.

Необходимо, чтобы массовая рекламная компания была полностью согласована с ростом дистрибутивной сети. На прилавках продукт нельзя рекламировать. Поэтому бренд-менеджмент, логистика, процесс сбыта являются звеньями одной цепочки.

В этот период выпуск бренда будет сопряжен с большими затратами, а значит, потребует долгосрочных вложений.

Зрелость. Основная задача-поддерживать высокий уровень продаж в долгосрочной перспективе и начать получать дивиденды. С одной стороны, происходит оптимизация, снижение затрат, с другой-проводятся различные маркетинговые мероприятия, улучшается работа всех звеньев организации, стимулируется персонал, дилеры, начинается процесс получения прибыли.

Маркетинговые исследования в этот период будут ориентированы на тех, кто совершит свою первую покупку. Рекламно-информационные мероприятия направлены на правильность выбора, формирование имиджа. Именно в этот период разрабатываются программы стимулирования постоянных покупателей – “лояльность к бренду”.

Устаревание (кризис) бренда. Со временем начинается третья фаза-фаза нисходящего движения. Важно не ограничиваться только рекламными мероприятиями, чтобы не допустить наступления этого срока.

Необходимо будет качественно развивать бренд и придумывать все новые и новые способы привлечения внимания покупателя к бренду. Меняется жизнь, появляются новые приоритеты, меняется ситуация на рынке.

### **Контрольные вопросы:**

1. Каково понятие лояльности?
2. Программы, которые отличаются количеством партнеров?
3. Программы, которые отличаются по вводу?
4. Барри Берман этапы программы принуждения?
5. Концепция бренда?
6. Особенности и типы брендов?
7. Типы брендов по объектам брендинга?
8. Этапы создания бренда?
9. Каковы жизненные циклы бренда?
10. Создание имиджа бренда. Что такое ("имидж бренда")?

## **Глава 12. ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ**

### **12.1. Цели и принципы ценообразования**

**Ценовая политика** — это система стандартных принципов и правил формирования цен на товары и услуги компании при осуществлении обычных хозяйственных операций. Выбор ценовой политики зависит от рыночной силы компании.

Если фирма обладает достаточной рыночной властью, чтобы устанавливать цены на свою продукцию в отличие от конкурентов, то такая фирма имеет монопольное положение и принадлежит к фирмам, формирующим цены. И наоборот, фирмы с низкой рыночной властью

вынуждены строить свою ценовую политику на основе цен развивающегося среднего рынка.

Цена служит основным инструментом коммерческой политики фирмы, поэтому выбор принципов, методов и правил ценообразования зависит от ее целей. В связи с этим основной целью деятельности фирмы является максимизация прибыли, т. е. получение максимальной ее величины за определенный промежуток времени - квартал, год.

При этом не учитываются следующие обстоятельства:

- фирма не может достичь максимальной прибыльности в долгосрочной перспективе, потому что она не может учесть все внешние ограничения в будущем, например, внезапное появление сильного конкурента может заставить фирмы меньше беспокоиться о получении максимальной прибыли. прибыль при сохранении своей доли в продажах за счет снижения цен и потери части выручки;

- цель максимизации прибыли - производная от цели более высокого порядка-максимизировать стоимость фирмы, выраженную в сумме денег, которую владельцы фирмы могут получить от продажи своих активов по рыночным ценам.

Другими словами, проблема цены — это двусторонняя проблема, которая включает в себя фактическую оценку товаров фирмы и оценку активов фирмы или проблему оценки самой фирмы как ее бизнес-системы.

Проблема ценообразования усложняется тем, что в зависимости от рыночной активности фирмы занимают либо новаторскую, либо консервативную позицию. Действительно, нет более важной цели для новатора, чем достижение высоких темпов роста фирмы, выражающихся в увеличении оборота или увеличении продаж. Кроме того, рост рентабельности, как вторичная цель в общем случае, достигается автоматически при увеличении объема продаж. Напротив, для консервативной фирмы ключевым моментом является сохранение рыночной

позиции, достигнутой за годы усилий, которые могут быть достигнуты в контексте стабилизации цен и прибыльности фирмы.

Фирмы, выстраивающие свою ценовую политику на этой основе, чтобы не быть предлогом для начала ценовой войны, не допускают ни резкого падения цен, ни их значительного повышения, даже если для этого есть оправдания.

Основная причина такой явной осторожности заключается в том, что фирма не желает достигать чрезвычайно высокой прибыли, которая является печально известной добычей конкурентов для выхода на рынок. Средняя рентабельность является надежной гарантией достижения долгосрочной стратегической цели - роста стоимости самой компании. В обычной деловой практике многие цели могут быть достигнуты с помощью ценовой политики.

Перечисленные и другие цели ценовой политики могут быть реализованы в разное время, между ними может быть разное соотношение и они могут иметь разные последствия.

Цели ценообразования:

Продолжение деятельности предприятия максимизация краткосрочной прибыли максимизация краткосрочного оборота максимальный рост продаж предприятие может иметь избыточную мощность, на рынке присутствует много производителей, наблюдается сильная конкуренция, изменился спрос и желания потребителей. В этих случаях предприятия часто снижают цены, чтобы продолжить производство, исчерпать запасы. В этом случае прибыль теряет смысл. Производство может продолжаться, если цена покрывает хотя бы часть переменных и постоянных затрат. Однако вопрос выживания предприятия можно рассматривать как краткосрочную цель. Многие компании хотят установить цену на свой продукт, которая принесет им максимальную прибыль. Для достижения этой цели необходимо определить первоначальный спрос и первоначальные затраты по каждой цене (альтернативность цены). Затем из этих альтернатив выбирается вариант, который дает максимальную отдачу в краткосрочной перспективе.

При реализации этой цели основное внимание уделяется краткосрочным ожиданиям прибыли и не учитывает долгосрочные перспективы, а также противоречивую политику конкурентов и регулирующую деятельность государства.

Эта цель часто используется предприятиями в нестабильных экономических условиях. Цена, стимулирующая максимизацию товарооборота, выбирается при корпоративном производстве продукции, и в этом случае сложно определить структуру и уровень издержек производства. Поэтому считается достаточным только для определения спроса. Для достижения поставленной цели (максимизации товарооборота) посредникам устанавливается комиссионная доля объема торгов. Максимизация оборота в краткосрочной перспективе долго может обеспечить максимальную прибыль и долю рынка в течение срока. Предприятия, преследующие эту цель, считают, что увеличение объема продаж приведет к снижению себестоимости единицы продукции и, следовательно, к увеличению прибыли. Такой подход называется "оценка рыночной атаки". Таким образом, если предприятие снизит цены на свою продукцию до допустимого минимума, усилит свое присутствие на рынке, стремясь снизить удельные издержки по мере роста производства, то на этой основе сможет продолжать снижать цены. Специалисты считают, что такая политика может дать положительный результат только при соблюдении ряда условий:

- чувствительность рынка к ценам очень высока (если цены снижаются, спрос увеличивается);
- в результате расширения производства могут быть снижены затраты на производство и продажу;
- низкие цены отпугивают конкурентов, и они не последуют такому примеру

Возможности ценовой политики и их последствия

**Альтернативные варианты ценовой политики**

Сохраняйте цену и потребительские цены, но теряйте часть потребителей. Высокое доверие потребителей. Фирма соглашается предоставить конкурентам часть своих хороших клиентов, чтобы уменьшить долю рынка, уменьшая прибыль. Повышение цены и потребительской ценности за счет улучшения продукта и его рекламы. Высокая цена необходима для покрытия затрат. Повышение цен оправдывается улучшением качества, уменьшением доли рынка, сохранением прибыли.

Поддержание цены и улучшение отношения потребителя к товару дешевле повышения уровня потребительской оценки, чем снижение цены, снижение доли рынка, снижение краткосрочной прибыли, а затем ее рост.

Немного снизьте цену и увеличьте потребительские цены, цена должна быть снижена, хотя потребительские цены увеличились, доля рынка сохраняется, но прибыль продолжает расти за счет увеличения производства продукции.

Поддерживая высокую эффективность продукта, снижая цену до цены конкурента, подавляя конкурента ценовой атакой доля рынка сохраняется, но в краткосрочной перспективе прибыль снижается.

Снижение как цены, так и эффективности продукта до уровня конкурента подавление конкурента ценовой атакой и поддержание общей прибыли доля рынка и маржа прибыли сохраняются, а затем они уменьшаются.

Сохранение цены и снижение эффективности продукции за счет качества, снижение затрат на маркетинг, экономия затрат, снижение доли рынка, сохранение маржи прибыли, тогда прибыль уменьшается.

К важнейшим принципам ценообразования относятся: научная обоснованность ценообразования; целенаправленность ценообразования; непрерывность процесса ценообразования; единство процесса ценообразования и контроль за соблюдением ценообразования.

### **Принципы ценообразования**

Принцип обоснованности научного ценообразования, принцип целенаправленности ценообразования, принцип непрерывности процесса ценообразования, принцип единства процесса ценообразования и контроля за соблюдением ценообразования.

Необходимость учета объективных экономических закономерностей при ценообразовании. Научной обоснованности ценообразования способствует полный сбор и анализ информации о текущих ценах, уровне издержек, соотношении спроса и предложения и других рыночных факторах. Особое значение имеет прогнозирование макро-и микроэкономических показателей. Полнота информационного обеспечения процесса ценообразования становится ключевым моментом в обосновании уровня цен. Как предприятие должно определять?

Решает экономические и социальные проблемы в результате применения избирательного подхода к ценообразованию. На каждом этапе производства изделие имеет свою цену. Кроме того, в реальных рыночных условиях постоянно изменяется уровень цен, влияющих на рынок. Целью контроля является проверка правильности применения установленных законодательством правил ценообразования. Это связано, прежде всего, с установлением цен на продукцию предприятий-монополистов и необходимую продукцию, имеющую большое общественное значение. За нарушение установленных государством ценовых принципов предусмотрены административные и экономические санкции. Все факторы, влияющие на ценовую политику, можно разделить на две группы: внутренние и внешние.

К внутренним факторам относятся: специфика выпускаемой продукции, специфика жизненного цикла продукции, особенности производственного процесса, мобильность производственного процесса, особенности системы вывода товаров на рынок, организация оказания услуг; емкость рынка и его динамика, имидж производителя, уровень совершенства системы управления.

Внешние факторы: политическая стабильность в стране; состояние экономической жизни, покупательское поведение, уровень проникновения на

рынок, состояние ценовой конкуренции, государственное регулирование цен, этика и культура обращения на рынке, предпочтения потребителей в отношении конкретного товара, уровень доходов покупателей, будущие изменения цен и собственных доходов, цены на сопутствующие товары, цены и ожидания потребителей в отношении неценовых стимулов конкурентов.

Самая известная и критикуемая концепция-это концепция жизненного цикла продукта. Он предполагает, что каждый товар находится на рынке в течение ограниченного времени из-за износа и напрямую связан с ценообразованием, поскольку позволяет изучать ценовое поведение на разных этапах жизненного цикла продукта и разрабатывать ценовую политику для каждого этапа продукта.

Политика товарооборота предполагает учет ряда факторов при ценообразовании:

- 1) изменение затрат в результате расширения объемов выпуска продукции;
- 2) изменение потребительского спроса в зависимости от степени новизны товара;
- 3) Учет времени выхода товара на рынок. Этот метод ценообразования предполагает постоянный мониторинг жизненного цикла товара и корректировку цен.

Каждый продукт проходит следующие этапы: развитие и выход на рынок, рост, зрелость, "падение" и исчезновение с рынка, т. е. имеет свой жизненный цикл с общей продолжительностью, различной продолжительностью отдельных этапов внутри цикла и особенностями развития цикла. Единая цена на каждый этап жизненного цикла товара устанавливается редко, на каждом этапе на рынке появляются новые потребительские сегменты с разной чувствительностью к цене, что учитывается в ценовой практике.

## **12.2. Факторы, влияющие на ценообразование**

Полная стоимость покупки товара. Первоначальные затраты покупателя определяются не только уплаченной ценой, но и условиями обмена. Эти затраты полностью покрывают конкретный процесс перехода права собственности: порядок оплаты, условия и сроки доставки, послепродажное обслуживание и т. д. В некоторых случаях, например, если продавец находится в другом регионе, покупатель вкладывает значительные средства в процесс сравнения цен, переговоров и подписания сделки.

Точно так же, если технические требования покупателя ориентированы на конкретного производителя, и он меняет поставщиков в это время, затраты на переход могут быть для него значительными. Основными источниками затрат на переход являются:

- затраты на модернизацию производимых товаров с целью их адаптации к продукции нового поставщика;

- изменения в привычках потребления или использования товара;

- расходы на обучение или переподготовку пользователей;

- инвестиции в новое оборудование, необходимое для использования новых товаров;

- затраты на реорганизацию и психические проблемы, связанные с изменениями.

При наличии переходных издержек реальная стоимость для покупателя будет в несколько раз выше продажной цены товара.

Таким образом, с точки зрения покупателя понятие цены выходит за рамки номинальной цены и включает в себя все выгоды, которые получает покупатель, и все его издержки. Поэтому на уровне чувствительности покупателя к цене наряду с денежной ценой должны учитываться все указанные выгоды и издержки.

Важность стратегических ценовых решений заключается в следующем:

- установленная цена - определяет уровень спроса и объем продаж. Слишком высокая или низкая цена может повлиять на успех бренда;

- продажная цена определяет рентабельность всей деятельности, определяя не только уровень прибыли, но и ее объем продаж. Изменение цены в определенной степени может сильно повлиять на прибыльность;
- продажная цена влияет на общее признание или бренд и является одной из составляющих имиджа бренда в глазах потенциальных покупателей;
- цена-это удобная основа для сравнения конкурирующих товаров и брендов по сравнению с другими составляющими бренда. Небольшое изменение цены быстро ощущается рынком, и эта ситуация может нарушить рыночный баланс.

Цена является ключевым моментом во взаимосвязи этих конкурентных секретов. Ценовая стратегия должна быть взаимосвязана с организаторами маркетинговой стратегии. Внутри цены обязательно должны быть расходы на упаковку, разработку и рекламу товара, которые укрепляют позиции бренда. Цель каждой фирмы состоит в том, чтобы обеспечить ее прибыльность и обеспечить получение прибыли в больших объемах. Эти широкие цели могут быть достигнуты разными способами.

Ценообразование на рынке или продавцом (производителем) включает ценообразующие факторы:

Факторы спроса:

- цена, ориентированная на спрос;
- вкусы и требования покупателей;
- наличие аналогичных товаров на рынке и цена на них;
- выход на рынок.

Факторы стоимости:

- производственные затраты;
- маркетинговые расходы;
- прибыль.

Факторы конкуренции:

- количество фирм в сети;

- точно такие же импортные товары;
- знать цену на товары конкурентов;

**Цена с точки зрения спроса.** Какой товар будет продаваться в рыночной экономике, будет зависеть от покупателя, который имеет право принять это окончательное решение. Следовательно, фирма, управляющая рынком, должна исходить из цены в своих рыночных решениях.

**Гибкая ценовая стратегия.** Во многих случаях фирмы применяют не единую цену в различных рыночных условиях, а серию цен. Эти цены считаются гибкими, если продукт продается разным покупателям по разным ценам. Этот случай будет зависеть от их отношения к цене, исходя из разнообразия покупателей. Эластичность цен будет зависеть от регионов, времени продажи (осень, зима, весна, лето) или сегмента или формы продукта. На языке экономики это называется ценовой дискриминацией.

**Эластичность цены по отношению к рынку.** Чтобы эта идея была прибыльной, фирма должна иметь дополнительные производственные мощности и возможность продавать продукцию в новом для нее сегменте без увеличения затрат. Даже если фирма устанавливает наименьшую возможную цену, понесенные правильные затраты должны быть покрыты. Реализация такого видения связана с экспортом, продажей товаров или изделий под брендом продавца определенному типу населения, а именно - студентам, детям, пожилым людям. Самое главное, что в этом случае необходимо запретить покупателям с низкой ценой мешать основному рынку, покупая продукт по высокой цене.

**Сезонность-гибкая цена.** Какая цена должна быть установлена в зависимости от начала и конца сезона, в какое время цена приемлема? Некоторые покупатели готовы купить продукт в начале сезона, не обращая внимания на его цену; другие, однако, готовы покупать, когда бы они ни были, уделяя большое внимание цене продукта. В этом случае фирма устанавливает высокую цену в начале сезона и снижает цену к концу

сезона. По этой причине применяется сезонное снижение цен на современные продукты, снижение цен на утренние представления и т. д.

### **12.3. Цена с точки зрения стоимости, спроса, конкуренции**

Анализ затрат-наиболее естественный подход к разработке стратегии безусловного ценообразования. Производитель возмещает затраты на производство товара. Прежде всего, он стремится обеспечить правильное и постоянное покрытие затрат, а также определить диапазон цен при получении прибыли.

Цена, рассчитанная на основе затрат, является "ценой, полученной из затрат". Можно выделить три вида цен, которые покрывают затраты и рентабельность.

**Ограниченная цена** - соответствует правильным (переменным) затратам. Он покрывает только затраты, то есть предельная прибыль равна нулю.

Предельная цена = правильные затраты

**Техническая стоимость или безубыточность.** Техническая цена соответствует точке безубыточности. Техническая стоимость относится к концепции покрытия постоянных затрат и затрат на замену продуктов.

Стоимость обслуживания = правильные затраты + постоянные затраты

Таким образом, техническая цена покрывает затраты на реализацию определенного объема продукции и не распространяется ни на какой другой объем.

**Целевая цена** - это цена, которая устанавливается за счет некоторых дополнений к технической стоимости, а также в зависимости от инвестированного капитала.

#### **Пошаговая модель процесса расчета стоимости:**

- задачи ценообразования,
- определение спроса,
- оценка производственных затрат,
- формирование цен на товары конкурентов,

- выбор стиля ценообразования,
- первоначальный расчет цены,
- учет дополнительных соображений,
- окончательное установление цены.

Пока предприятие устанавливает цену, используется метод анализа, при котором рассматривается общая картина затрат, обеспечивающая отсутствие потерь. Такой анализ является полезным инструментом в ценообразовании, но его применение дает хороший результат в тех случаях, когда переменные издержки можно легко рассчитать в условиях узкой производственной специализации.

При анализе безубыточности основное внимание уделяется точке объема продаж продукта, точке, в которой полная прибыль равна полной себестоимости, то есть нет ни прибыли, ни убытков. Маркетологи исследуют ряд различных цен, а затем сравнивают необходимые объемы для каждой цены.

По сути, воздействие на спрос путем изменения цены создает ценовые преимущества конкуренции. В методах конкуренции, не связанных с ценой, фирмы уделяют особое внимание характеристикам своего продукта, уделяя большое внимание маркетинговым компонентам, таким как продажа продукта, движение товара, реклама, позиционирование продукта, обслуживание.

Применяя метод установления цены по предельным затратам, фирма реализует дополнительную единицу объема своей продукции за отдельную себестоимость производства данной продукции, при этом покрывается только часть затрат, прибыль не увеличивается. Эта стратегия ценообразования может принести прибыль в условиях, когда фирма находится под угрозой увольнения своих работников и хочет сохранить рабочую силу.

В торговле, чтобы увеличить приток покупателей в магазины, продавцы создают “привлекательные” цены, оценивая определенные товары ниже их

полной стоимости. Увеличивается поток покупателей, которые покупают товары по доступной цене, а также товары с умеренной ценой.

**Понятие “приемлемая стоимость” товара.** " Приемлемая стоимость " товара основана на полном знании и понимании того, как товар в конечном итоге используется потребителем. Основная идея этого подхода заключается в том, что покупатель сравнивает преимущества покупки и затраты на нее, прежде чем покупать товар. Хотя эта идея кажется простой, с одной стороны, ее не всегда легко реализовать на практике.

Чтобы понять, какую цену покупатель готов заплатить за товар, ему нужно будет хорошо знать чувство удовлетворения, которое обеспечивает товар, или различные формы услуг, которые он может предоставить, а также затраты, связанные с его покупкой.

Здесь целесообразно ввести понятие **максимально приемлемая цена**. Максимальная приемлемая цена — это цена, при которой экономия от затрат равна нулю. По мере того, как цена поднимается выше этого порога, товар становится дороже для покупателя, и наоборот, когда цена падает ниже этого порога, интерес покупателя к нему увеличивается. При таком подходе предлагается придерживаться следующей последовательности действий:

- определение того, с какой целью и при каких условиях будет использоваться товар;
- выявление неценовых преимуществ товара для покупателя;
- определение всех (объективных и субъективных) затрат покупателя на использование товара, не зависящих от цены;
- “установление уровня равновесия "преимущество-затраты", соответствующего максимально приемлемой цене.

Если целевой рынок сегментирован, такой анализ должен проводиться для всех групп покупателей.

**Цена в конкуренции.** Свобода фирмы в выборе ценовой стратегии была обусловлена двумя факторами: количеством конкурентов в отрасли

**- конкурентная ситуация** и чувствами покупателей **к роли стоимости товара**, которая зависит от обстоятельств.

Конкурентная ситуация: в условиях монополии ценовая независимость фирмы очень велика и является наименьшей в чистой конкуренции. Олигополия и монополистическая конкуренция находятся между этими двумя ситуациями.

Ощутимая ценность товара: определяется стремлением к дифференциации с целью растворения фирмы во внешнем конкурентном преимуществе. Если покупатель чувствует, что элемент дифференциации является ценностью, он также будет готов заплатить более высокую цену. Следовательно, фирма приобретает определенную степень независимости в отношении цены.

Эти два фактора рассматриваются на двух разных уровнях, что позволяет выделить четыре различных ситуации, в которых проблема ценообразования решается по-разному. Хотя в реальной жизни это может быть нелегко, найти место для своего товара в одном из этих четырех квадратов не лишено смысла для правильного понимания проблемы ценообразования.

- если конкурентов мало, а ощутимая ценность товара велика, ситуация близка к монополии или дифференцированной олигополии.
- когда конкурентов много и товары одинаковы, ситуация близка к чистой или совершенной конкуренции, рыночная цена будет зависеть от изменения спроса и предложения.
- когда конкурентов мало и воспринимаемая ценность низкая, возникает недифференцированная олигополия. При этом предлагается подойти к лидеру и следовать за ним.
- при сильном недифференцированном предложении товаров многочисленными конкурентами возникает монополистическая или несовершенная конкуренция, свобода ценообразования будет зависеть от напряженности конкуренции.

Чтобы предугадать поведение конкурентов, во многих ситуациях конкуренты оказывают сильное влияние друг на друга, и для них существует фундаментальная “рыночная цена”.

Целью анализа конкуренции в ценовой сфере является анализ способности конкурентов действовать или противодействовать. При этом в первую очередь определяется эластичность реакции наиболее опасного конкурента.

#### **12.4. Ценовая стратегия на новые товары**

Установление цены на новые товары - задача более сложная, чем сравнение с другими товарами. Начальная цена имеет фундаментальное значение, оказывает большое влияние на коммерческую и материальную жизнь производства. При проведении анализа спроса, издержек, конкуренции фирма обязана выбрать одну из следующих двух стратегий: а) стратегию высокой стартовой цены, чтобы “получить сливки” от спроса, и б) стратегию быстрого “взлома” при поддержке самой низкой цены.

**“Стратегии ценообразования”.** Эта стратегия чаще всего используется при выводе на рынок нового продукта. При этом цена устанавливается на каком-то высоком уровне, в то время как продукт продается на рынке, который в результате сегментации признается основным. После насыщения рынка цена снижается с целью привлечения потребителей. Таким образом, полный доход будет достигнут максимальной суммой.

Эта стратегия предвидит продажу нового товара по более высокой цене, определяемой определенной группой покупателей, готовых заплатить такую цену, и заключается в достижении быстрого притока денежных средств.

Эта стратегия имеет множество характеристик, и для ее успеха необходимо выполнение следующих условий:

- есть основания полагать, что жизненный цикл нового бренда будет коротким и приведет к тому, что конкуренты быстро его вернут;
- чем новее товар, тем меньше у покупателя базы сравнения, и чем медленнее развитие рынка, тем менее неэластичным будет спрос, а это значит,

что установление более высокой цены для фирмы впоследствии вызовет интерес к преимуществам адаптации к ценам конкурентов.

Производство нового товара по более высокой цене разделяет рынок на разные сегменты с разной ценовой эластичностью. При стартовой цене можно “взять сливки” у покупателей с меньшим чувством цены. Дальнейшее снижение цен позволяет сегментам проникать с большей эластичностью. Он основан на временной ценовой дискриминации.

Спрос поддается оценке с трудом, а риск-структуре прогнозов расширения рынка при падении цены. Такая проблема возникает, например, когда производственный процесс не завершен и действия рискуют превысить ожидаемый уровень.

Фирма не имеет оборотных средств, возможностей, необходимых для крупномасштабного производства новых товаров, и ее продажа может привести к получению ее по более высокой цене.

Эта стратегия оправдана в тех случаях, когда фирма находится в монопольном положении, предлагая новые товары на рынке, когда спрос превышает предложение, а высокая цена воспринимается покупателями как товарный знак высокого качества.

**Стратегия “взлома ” цены. Ценовая стратегия”** проникновения “или” низкой цены ” заключается в установлении самой низкой цены с самого начала с целью захвата наибольшей доли рынка.

Начальная цена товара занижена, спрос стимулируется, выигрывается в конкуренции, товар конкурентов вытесняется с рынка, занимает в нем основную долю, а затем начинает повышать цену товара. Но на рынке” покупателей “эту стратегию применить очень сложно, только на рынке” ненасыщенных продавцов ” можно добиться результата. Следующие условия могут быть направлены на обеспечение этой стратегии:

- спрос не имеет очень эластичных по цене сегментов доминирования, поэтому единственная стратегия состоит в том, чтобы

охватить весь рынок с достаточной ценой, чтобы удовлетворить широкий круг покупателей;

- за счет больших объемов продаж существует возможность растворения продукции в более низкие затраты, которые идут друг к другу;
- вскоре после выхода на рынок нового товара возникает риск возникновения острой конкуренции;
- насыщается сегмент дорогих товаров, тогда единственной политикой в развитии рынка является стратегия “взлома”.

### **Контрольные вопросы:**

- 1.Ценовая политика?
- 2.Проблема с ценой?
- 3.Цели ценообразования?
- 4.Возможности ценовой политики и их последствия?
- 5.Принципы ценообразования?
- 6.Факторы, влияющие на цену?
- 7.Основные источники затрат на переход?
- 8.Стратегические ценовые решения?
- 9.Ценообразующие факторы?
- 10.Гибкая ценовая стратегия?
- 11.Пошаговая модель расчета цены?
- 12.Ценовая стратегия на новые товары?

## **Глава 13. ПЛАН РАСХОДОВ НА ОТКРЫТИЕ СОБСТВЕННОГО БИЗНЕСА**

### **13.1. Сущность издержек производства**

В рыночной экономике основной целью любого предприятия является получение прибыли. Но реализация этой цели, ее достижение, ограничивается суммой производственных затрат и спросом на выпускаемую предприятием продукцию.

Следовательно, издержки производства являются основным ограничителем прибыли и основным фактором, влияющим на объем предложения за это время. Поэтому учет себестоимости продукции, анализ ее структуры — одно из важнейших условий повышения эффективности деятельности предприятия, его рационального управления. На основе трудовой теории К. Маркс трактовал издержки производства как товар, затраты на производство (заработная плата, сырье, топливо, амортизация орудий труда). Помимо этого, к производственным затратам он также добавил расходы на торговлю. Первый вид издержек он называл издержками производства, а второй — издержками обращения. При этом он учитывал ситуацию на рынке и другие обстоятельства. Маркс основывается на идее, что стоимость товара — это издержки производства.

В настоящее время теория экономики использует другой подход к классификации затрат. Он подчеркивает ограниченность ресурсов, их уникальность и их альтернативное использование, например означает возможности производства мебели, строительных материалов, бумаги и других изделий из дерева. Исходя из этого, экономические издержки любого ресурса, используемого в данном производстве, равны стоимости наиболее рационального метода использования для производства товаров. Из-за ограниченности ресурсов перед организацией производства всегда стоит проблема выбора. Выбор означает отказ от чего-либо одновременно. Таким образом, экономические издержки — это внутренние издержки, предусматривающие оплату предприятием поставщикам ресурсов, а также применение одним и тем же предприятием для реализации определенного варианта производства.

Из приведенного выше анализа видно, что затраты делятся на внешние и внутренние виды. Под внешними затратами понимается то, что необходимо для производства собственного продукта, то есть заработная плата, топливо, сырье и тому подобное. Внутренние расходы — это когда владелец частного бизнеса или владелец магазина не платит себе зарплату или не получает

проценты в случае, если он вкладывает свои деньги в банк, если он выставляет их на продажу. Но владелец фирмы получает нормальную прибыль. В противном случае это не сработало бы. Нормальная прибыль составляет элемент затрат. Кроме того, различают экономическую или чистую прибыль, которая определяется вычетом из общей выручки как внутренней, так и внешней, а также нормальную прибыли. Бухгалтерская прибыль от экономической прибыли определяется путем вычитания внешних затрат из общей выручки.

### **13.2.Классификация затрат**

Валовые издержки предприятий ( $YX$ ) будут состоять из постоянных ( $DX$ ) и переменных издержек.

**Постоянные расходы** - они будут состоять из арендной платы, платы за охранную службу, заработной платы руководителей и инженеров и т. д. и не будут зависеть от объема производства.

**Переменные затраты** - все остальные расходы, не входящие в постоянные, то есть сырье, материалы, топливо, электроэнергия, заработная плата и тому подобное. Средние издержки рассчитываются путем деления суммы общих издержек на объем, произведенной предприятием продукции. Таким же образом различают средние постоянные ( $OQDX$ ) и средние переменные ( $OQ$ ,  $OX$ ) затраты.

Основная цель деятельности предприятия получение прибыли заключается в постоянном увеличении ее величины, что и является причиной применения понятия предельных издержек.

Предельные издержки ( $ChX$ ) - это затраты, понесенные на производство каждого дополнительного продукта, рассчитанные и фактически относящиеся к объему производства.

Упомянутые выше текущие постоянные затраты не будут зависеть от объема произведенной продукции, в то время как переменные затраты будут зависеть от объема производимой продукции, но эта зависимость не является однородной. На первом этапе переменные затраты уменьшаются по мере

увеличения масштабов производства. Добавление единицы переменных затрат (например, труд) к указанному ресурсу (земля, капитал) за определенный период дает убывающий дополнительный или предельный продукт. Этот случай получил в экономике название “Закон убывающего эффекта”. Например, если количество обслуживающего персонала на станке увеличивается, то объем производства, соответствующий тому, сколько их задействовано в производстве, будет медленно расти.

Следовательно, величина производственных затрат предприятий зависит от количества используемых ресурсов. Количество ресурсов, используемых в производстве, в одних случаях может быть изменено относительно быстро, в других-требует длительного периода. Следовательно, в процессе экономического анализа необходимо различать краткосрочные и долгосрочные периоды. С экономической точки зрения разница между ними заключается в способности преобразовывать производственные мощности. В краткосрочной перспективе возможно сокращение новых производственных мощностей. Также следует отметить, что предел этих периодов варьируется в разных секторах. Различие между коротким и длинным периодом важно для определения стратегии и тактики максимизации прибыли фирмы.

Влияние затрат на единицу продукции важно при принятии решения фирмой в краткосрочной перспективе. Затраты на единицу продукции уменьшаются по мере роста выпуска продукции, так как их абсолютное количество неизменно. Переменные издержки уменьшаются в начальный период из-за увеличения объемов производства. Затем, в результате преобладания закона “убывающего эффекта” над эффектом масштаба, переменные затраты на единицу продукции возрастают. Например, трехсменное использование станков на кондитерской фабрике приводит к снижению эффективности их работы, так как работа в третью смену не позволяет осуществлять профилактику станков, что приводит к увеличению непроизводительных остановок станков и отрицательно сказывается на результатах производства.

Если рыночная цена падает, то предприятия покидают эту сеть и переходят в другую. На этом этапе только те предприятия, которые перешли на выпуск нового продукта, смогут продолжить работу, или предприятие сможет продолжить свою деятельность, если анализ, проведенный предприятием, подтвердит рост цен в результате краткосрочного роста спроса на продукцию, производимую в отрасли.

Изменились условия на рынке-фирме придется принимать новое решение об увеличении или уменьшении мощностей. Постоянное снижение издержек производства является основным средством повышения прибыльности предприятия. Потому что чем меньше расходы предприятия, тем больше размер прибыли. В нашей стране вместо понятия "затраты" в бухгалтерском учете используется понятие "себестоимость". Себестоимость складывается из суммы затрат на производство и реализацию продукции. Его рассчитывают исходя из первоначальных и нормативных затрат. Между этими понятиями существует различие.

К стоимости продукта:

- a. сырье и материалы.
- b. горюче-смазочные материалы.
- c. затраты на электроэнергию.
- d. использование основных производственных фондов амортизационные отчисления.
- e. заработная плата.
- f. отчисления на социальное обеспечение.
- g. общепроизводственные расходы (заработная плата начальников цехов, бригад).
- h. общие хозяйственные расходы (управленческий персонал предприятия) включают заработную плату.

Структура себестоимости продукции имеет свою специфику в каждой отрасли. Например, в нефтяной промышленности сравнительно большие затраты на оплату труда и амортизацию основных производственных фондов,

в легкой, пищевой промышленности удельный вес сырья и материалов достигает 85-90%.

В состав себестоимости сельскохозяйственной продукции, значительно отличающейся от себестоимости промышленной, включаются также себестоимость семян, удобрений, кормов, затраты на организацию и управление производством. Семена, корма и другая продукция, выращиваемая на одном и том же хозяйстве, оцениваются по их себестоимости. Закупленные семена также оцениваются с учетом затрат на доставку кормов, минеральных удобрений, топлива и другой продукции. Определение себестоимости готовой продукции в строительстве имеет свою особенность в том, что наибольшая часть затрат приходится на строительные материалы, которые при определении себестоимости продукции делят стоимость произведенных затрат на сумму готового здания.

Постоянное снижение затрат служит основным средством увеличения прибыли предприятия. Основными элементами структуры ценообразования нулевой продукции являются себестоимость и прибыль. Следовательно, чем меньше сокращаются расходы, тем соответственно увеличивается размер прибыли.

Одним из основных направлений снижения издержек производства является достижение рационального использования достижений научно-технического прогресса (НТП). Использование достижений НТП позволяет более полно использовать имеющиеся производственные мощности, сырье и топливные ресурсы. А также создание новой высокопроизводительной, эффективной машины, станка и новых технологических процессов, внедрение которых в производство в конечном итоге создаст условия для повышения эффективности производства на предприятии. Специфический аспект развития науки и техники второй половины XX века характеризуется переходом к принципиально новому технологическому способу производства. Его преимущество перед существующими технологическими методами производства заключается не только в сравнительно высокой

экономической эффективности, но и в возможности производства новых материальных благ и услуг с точки зрения качества.

Одним из основных направлений снижения издержек является совершенствование организации производства и труда. Это направление направлено на снижение затрат за счет снижения потерь в производстве что, в свою очередь, приводит к экономии живого труда, то есть к повышению производительности.

### **13.3. Оценка прибыли предприятия**

Цена - (цена) выражение стоимости товара в деньгах. Цена определяется стоимостью товара, но в рыночных условиях она может быть выше или меньше чистой стоимости, что будет зависеть от спроса на этот конкретный товар на рынке и его предложения. От покупательной способности денег в обращении также будет зависеть уровень цены товара, а также качество социальной выгоды товара и его способность заменять другие товары. В рыночной экономике с помощью оценки предприятия решают одну из основных проблем организации производства — что производить. Оценка информирует владельцев бизнеса о товарном предложении, платежеспособности населения, увеличении или уменьшении производственных ресурсов.

Другая функция оценки меры стоимости при этом произведенные затраты и полученный результат (товары или услуги) регистрируются с использованием некоторой цены.

Задача стимулирования-прибыль будет равна разнице между ценой товара и затратами на его производство. Снижение затрат необходимо для получения большей прибыли при определенных условиях ценообразования. По этой причине предприятия стараются снизить затраты, действуя экономно. Для этого производители работ были вынуждены рационально использовать ресурсы, внедрять в производство передовую технику и технологию, научную организацию труда. Оценка действует как еще одно распределение. Известно, что доход, получаемый предприятиями,

зависит от цены товара. Изменение цены вниз и вверх по отношению к стоимости в условиях, когда производятся определенные затраты, приводит к различному распределению прибыли между производителями. Это приводит к тому, что доходы одних производителей растут, в то время как другие страдают от продажи товаров.

Оценки дифференцировались в соответствии с формой товарно-денежного обращения и видом реализуемой продукции, но разные виды оценок взаимосвязаны между собой и образуют единую систему. К ним относятся:

а) при оптовых ценах фирмы реализуют свою продукцию в больших объемах другим фирмам или посредникам и организациям оптовой торговли. Оптовая оценка должна обеспечивать предприятиям возмещение производственных затрат и получение необходимой прибыли.

б) товары продаются населению по розничным ценам. К таким оценкам относятся оценки государственной торговли, потребительской кооперации, колхозного рынка, комиссионной торговли. От уровня розничных цен будут зависеть реальные доходы населения.

в) закупочные цены используются при государственных закупках сельскохозяйственной продукции.

ж) мировые цены применяются в международных торговых отношениях.

Оценки влияют на развитие производства через свои функции. Существует несколько показателей, отражающих эффективность деятельности предприятий. Первый из них - объем реализованной продукции или валовой продукт предприятия. Денежное выражение продукции и услуг, произведенных фирмой за год, называется ее валовым продуктом. Например, предприятие выпускает за год 20 тыс. штук продукции и реализует ее по 300 сум каждая, при этом объем реализации продукции предприятия или продукции составляет 6 млн. сум ( $20 \text{ тысяч} * 300 \text{ Сум} = 6 \text{ млн. Сум}$ ).

Еще одним ключевым показателем, отражающим деятельность предприятия, является валовая прибыль фирмы. Из валовой продукции предприятия вычитаются затраты на его производство. В нашем примере, если мы увидим, что затраты предприятия составляют 3 млн. сум (6 млн сум. - 3 млн. Сум=3 млн. сум).

С валовой прибыли предприятия он должен платить налог, а остаток после уплаты всех платежей составляет чистую прибыль предприятия. Если мы увидим, что эти сборы составляют 1 млн. Если говорить о сумме, то чистая прибыль предприятия будет равна  $3-1=2$  млн сумов.

Именно эту чистую прибыль предприятие использует самостоятельно. Она расходуется на материальное стимулирование работников и служащих, на производство, социальную сферу и страховые фонды.

На выбор способов использования чистой прибыли влияет состояние здоровья, налоговые льготы, а также экономические меры. На основе распределения прибыли идет согласование интересов всего общества, интересов трудовых коллективов, формирование в них интереса к совершенствованию своей деятельности, к созданию прибыли и использованию ее для расширения производства, общественного развития, материального стимулирования работников.

Переход к рыночным интересам в Узбекистане коренным образом изменил экономическую основу взаимодействия предприятия и государства. В Узбекистане в соответствии с налоговым законодательством введен единый налог на прибыль для всех видов предприятий. При этом максимальная сумма налога, подлежащая уплате, установлена в размере 50%.

Проводимая государством налоговая политика предусматривает и определенные льготы предприятиям отрасли, развитие которых необходимо. Льготный налог устанавливается также на средства, затрачиваемые на освоение новой техники и технологии, проведение научно-исследовательских работ, природоохранных работ. Кроме налога на прибыль,

предприятиям были введены такие виды налогов, как налог на оборот, налог с продаж продукции, экспортно—импортный налог, налог на вывоз сырьевых ресурсов. Прибыль от предприятия интересует не абсолютная величина, а степень ее полезности или рентабельности.

Рентабельность—один из показателей, обозначающих уровень эффективности хозяйственной деятельности, показывающий полезность (или вредность) производственной деятельности за определенный период времени (год, месяц, квартал). Рентабельность предприятия определяется путем сравнения полученной прибыли с произведенными расходами и выражается в процентах.

На рост уровня рентабельности влияют следующие факторы: повышение производительности производства, экономия материалов, топлива, сырья, основных фондов, ускорение оборачиваемости фондов предприятия, снижение затрат на обслуживание и управление производством и др.к.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Сущность издержек производства?
2. Валовые расходы предприятия?
3. Основные направления снижения издержек производства?
4. Понятие цены?
5. Задача стимулирования?
6. Показатели, отражающие деятельность предприятия?
7. Что такое рентабельность?
8. Что входит в стоимость продукта?
9. Какова классификация затрат?
10. Как формируются валовые затраты?

## **Глава 14. ЭФФЕКТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ФИНАНСОВ И ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ**

### **14.1. Классификация денежных потоков, методы расчета**

Само понятие "денежный поток" является коллективным и включает в себя различные виды финансовых потоков, обеспечивающих бесперебойное проведение бизнес-процессов. Для оптимального управления всеми потоками на предприятии их подразделяют на отдельные группы в зависимости от их специфики.

### **1. По видам экономической деятельности в соответствии с международными стандартами бухгалтерского учета:**

- Для оперативной (основной) деятельности

Расходная часть включает расчеты с поставщиками и подрядчиками за товары и услуги, выплаты сотрудникам, платежи в бюджет и внебюджетные фонды, а также другие расходы, связанные с основной деятельностью предприятия. Квитанции включают кредиты покупателей товаров, возмещение или возврат переплаченных налоговых платежей.

- Для финансовой деятельности - (МФ).

Платежи и денежные поступления, связанные с привлечением акционерного и уставного капитала, ссуд и займов различной срочности, выплатой дивидендов и доходов владельцам компании с депозитов и других внешних денежных потоков предприятия.

### **2. По направлению движения денежных средств фирмы:**

- Положительный

Денежный поток, т. е. сумма всех кредитов, поступивших от хозяйственной деятельности предприятия на его расчетный счет.

- Отрицательный - МТО.

Денежный поток-это общая стоимость финансовых ресурсов, полученных в результате деятельности предприятия.

### **3. По методу расчета объема:**

- Брутто

Это сумма поступлений и расходов предприятия за определенный период времени в каждом временном интервале.

- Чистый - SDQ.

Это разница между поступлениями и расходом средств за определенный период времени. Именно этот показатель определяет результат деятельности организации и ее финансовый баланс.

#### **4. По степени достаточности объема:**

- Чрезмерно

Ситуация, когда поступления финансовых потоков значительно превышают реальные потребности компании в расходах. Характерной особенностью является большой положительный показатель чистого денежного потока, который не используется в операционной деятельности предприятия.

- Мало

Противоположная ситуация, при которой объем расходов значительно превосходит уровень доходов. Кроме того, финансовый поток можно определить как дефицит, даже если чистый денежный поток имеет знак плюса, но не может покрыть все запланированные расходы организации. Если индикатор чистого денежного потока имеет знак минус, это определяет его как явный дефект.

#### **5. По методу своевременной оценки:**

- Правда-НФ.

Это финансовый поток предприятия, который планируется получить в будущем, уменьшая его стоимость в реальном времени.

- Будущее - Кф.

Это денежный поток предприятия, его текущая стоимость в определенный момент в будущем. Это основа для расчета фактической стоимости товара, определяющая номинальную стоимость денежного потока в будущем или в течение определенного периода времени.

#### **6. По непрерывности образования в рассматриваемый период:**

- Нормальный

Он определяется как денежный поток, связанный с получением или расходом денежных средств, которые регулярно производятся в течение

определенного периода времени в результате определенных операций. Эти потоки включают в себя большую часть финансовых операций на предприятии: обслуживание кредитов, реализацию долгосрочных инвестиционных проектов и др. Таким образом, основная часть денежных потоков компании находится внутри нее жизненный цикл можно охарактеризовать как обычный.

- Дискретный-DF.

Показывает финансовые поступления и расходы по разовым хозяйственным операциям за определенный период времени. Данный показатель может быть использован, например, при разовой покупке любой недвижимости, промышленного комплекса, лицензии на франшизу, а также при получении помощи без комиссии. Каждый из них можно охарактеризовать как дискретный, если рассматривать денежный поток предприятия за минимальный промежуток времени.

#### **7. По масштабам обслуживания рабочего процесса:**

- Как правило, денежный поток фирмы составляет WFT.

Наиболее обобщенный вид финансового потока, который включает в себя все остальные, связанные с хозяйственной деятельностью предприятия.

- Для отдельных структурных подразделений - ДПК.

Распределение финансовых потоков между различными подразделениями фирмы, которые можно определить как отдельные объекты целостной структуры экономической и организационной структуры предприятия (так называемые центры ответственности).

- Для некоторых бизнес - операций-drho.

В общей структуре бизнес-процесса на предприятии он является исходным объектом самоуправления.

#### **8. По устойчивости временных интервалов формирования:**

- денежный поток через нерегулярные промежутки времени в течение определенного периода.

В качестве примера можно привести порядок уплаты арендной платы, если они производятся через разные промежутки времени в течение срока ее действия, как договорились стороны договора;

- финансовые потоки за определенный период, который можно охарактеризовать как аннуитет.

Общее финансовое состояние компании зависит от качества управления различными денежными потоками.

### **Факторы, определяющие важную роль эффективного управления денежными потоками в организации:**

1. финансовая устойчивость организации в процессе развития бизнеса, а также ее скорость зависят от рационального управления денежными потоками, их соответствия друг другу по времени и объему.

2. четкая организация денежных потоков показывает уровень "финансового здоровья" компании и помогает достичь высокой общей прибыльности и прибыльности каждого бизнес-процесса, поскольку денежный поток используется в каждом из них.

3. эффективное управление финансовыми потоками позволяет уменьшить долю кредитных или иных заемных средств, при этом максимально использовать внутренние ресурсы предприятия и уменьшить зависимость темпов развития бизнеса от внешних источников финансирования.

4. нарушение потока платежей отрицательно сказывается на объеме реализации товаров, показателях производительности труда, материально-сырьевом создании и т.д., Поэтому эффективное направление денежных потоков влияет на улучшение ритма всего операционного процесса.

5. активное управление денежными потоками положительно влияет на размер прибыли. таким образом, временно свободные финансовые резервы, входящие в состав оборотных средств, а также привлеченные (инвестиционные) ресурсы при грамотном подходе могут быть эффективно использованы.

6. рациональное управление денежными потоками на предприятии напрямую влияет на скорость использования капитала: чем быстрее оборачиваемость, тем больше прибыль.

7. эффективное управление денежными потоками позволяет соотносить поступление и расходование средств и тем самым снизить или полностью исключить риск неплатежеспособности предприятия.

8. в целом денежный поток на предприятии можно представить в виде системы "финансового кровообращения". Таким образом, если вы эффективно организуете его работу, у вас будет больше шансов достичь высоких показателей рентабельности бизнеса.

### **Методы расчета и оптимизации денежных потоков**

Если предприятию не хватает денежных потоков, это может сказаться на снижении ликвидности и платежеспособности организации, увеличении размеров контрагентов, что в конечном итоге приведет к снижению рентабельности активов компании и собственных средств.

В случае избытка денежных потоков также будут негативные последствия. Это неспособность получить возможную прибыль от временно свободных средств (например, их можно инвестировать в краткосрочной перспективе) и инфляционные потери неиспользованных денежных потоков. Вывод тот же - низкая рентабельность.

В дальнейшем увеличение объема денежных поступлений может быть достигнуто следующими способами:

- дополнительный выпуск акций;
- увеличить объём;
- размножение уставного капитала, привлекая инвесторов;
- частичное или полное внедрение инструментов финансового инвестирования;
- продажа или аренда неиспользуемой недвижимости и других основных средств предприятия;
- привлечение долгосрочных кредитов.

Для сокращения статей расходов при стратегическом планировании необходимо:

- уменьшить или полностью исключить инвестиции;
- уменьшение размеров и количества имеющихся инвестиционных проектов;
- снижение уровня текущих затрат организации.

С другой стороны, для более эффективного использования избыточного денежного потока целесообразно расширить инвестиционную деятельность. Для этих целей можно:

- ускорение разработки и внедрения реальных инвестиционных программ;
  - увеличение расширенного воспроизводства оборотных активов;
  - формирование инвестиционного портфеля как можно быстрее;
  - досрочное частичное или полное погашение ссуды;
  - распределение направлений деятельности предприятия по регионам.
- Однако особое внимание следует уделять балансу положительных и отрицательных денежных потоков с течением времени.

Финансовые потоки можно разделить по степени предсказуемости: они выделяются как полноценные и достаточно непредсказуемые денежные потоки. Есть и совершенно непредсказуемые потоки, но изучать их в рамках оптимизации смысла нет. Самый эффективный способ оптимизировать денежные потоки, которые могут меняться со временем. Для этого используются методы синхронизации и выравнивания.

Синхронизация денежных потоков основана на взаимосвязи положительных и отрицательных денежных потоков. Для осуществления синхронизации необходимо увеличить степень корреляции между двумя категориями денежных потоков. Его результат определяется с помощью соответствующего коэффициента, значение которого должно быть "+1". КК ДП (коэффициент корреляции денежных потоков).

Важным шагом в оптимизации финансовых потоков компании является увеличение чистого денежного потока. Это обеспечивает ускорение темпов роста бизнеса за счет роста собственных средств и снижает зависимость уровня его развития от внешних источников финансирования, одновременно повышая рыночную стоимость компании.

#### Движение и анализ денежных потоков

Анализ денежных потоков-определение стоимости полученных и израсходованных материальных ценностей. Основной целью данного процесса является анализ финансовой устойчивости и прибыльности организации. Его первым этапом является расчет денежных потоков от основной операционной деятельности предприятия. В результате анализа финансовых потоков можно определить степень самодостаточности организации, ее экономический потенциал, рентабельность и др.

**Экономическая устойчивость организации** во многих случаях это зависит от денежных поступлений, которые должны максимально соответствовать размеру имеющихся обязательств. Если у компании нет необходимого минимального денежного потока, это может быть фактором, указывающим на наличие финансовых проблем.

Если ситуация обратная и наличные деньги излишни, это может быть признаком нерентабельной деятельности. Такие потери могут быть вызваны не только появлением упущенной выгоды в ситуации, когда временно свободные средства не вкладываются в активы, но и обесцениванием денег и высоким уровнем инфляции в стране. Таким образом, именно анализ денежных потоков помогает определить экономическое состояние бизнеса.

В целом, при проведении финансового анализа компании изучение денежных потоков можно назвать одним из наиболее точных моментов, так как анализ этих данных позволяет увидеть, насколько хорошо организовано финансовое управление. Для того чтобы на предприятии постоянно было достаточно средств, основным отчетом для анализа финансовых потоков является отчет о движении денежных средств, составленный в разрезе видов

деятельности организации (финансовой, текущей, инвестиционной) в соответствии с международным стандартом МСФО (IAS) Зависит от источников средств и направлений их расходования. Таким образом, именно этот отчет служит основным источником информации о движении денежных средств на предприятии. Отчет о движении денежных средств составляется для определения того, как финансовая, инвестиционная и текущая деятельность предприятия влияет на денежный поток, и в то же время позволяет определить причины изменения финансового движения. Такой отчет является важным источником информации не только для владельцев бизнеса и руководителей организаций, но и для кредиторов и инвесторов.

Финансовые менеджеры используют отчет о движении денежных средств для определения уровня ликвидности предприятия, расчета дивидендов, анализа некоторых решений, принимаемых для реализации инвестиционных проектов. Кредиторы и инвесторы, в свою очередь, изучают данный отчет с целью определения уровня квалификации руководителей предприятия, решающих задачу получения достаточного количества средств для начисления дивидендов и погашения задолженности по кредиту. Отчет о движении денежных средств состоит из разделов, отражающих информацию о поступлении и расходовании денежных средств, и распределяет их по финансовой, текущей и инвестиционной деятельности предприятия.

1. Текущая деятельность-относится к коммерческим операциям, которые в конечном итоге приносят прибыль. Это может быть продажа или покупка товаров, работ, услуг, обеспечивающих производственные процессы, выплата дохода работникам, уплата налогов и других обязательных платежей, вычет процентов за пользование заемными и кредитными средствами. Это текущая деятельность, которая является основным каналом получения дохода, поэтому она также должна быть основным источником денежных потоков.

2. Инвестиционная деятельность — это сделки купли-продажи основных средств и иных нематериальных активов, ценных бумаг, выдача кредитов и займов и др.

В рамках этой деятельности положительные денежные потоки включают продажу основных средств и других активов, а также получение дохода от долгосрочных инвестиций. Отрицательные денежные потоки включают покупку основных средств, долгосрочные финансовые вложения и другие капитальные вложения. Временные оттоки денежных средств можно отнести к обычным явлениям при грамотном ведении бизнеса, так как нужно постоянно стремиться к увеличению производства и улучшению качества продукции.

3. В рамках финансовой деятельности понимание операций получения или возврата денежных средств от владельцев бизнеса. Здесь выпуск акций, получение кредитов и займов (краткосрочных и долгосрочных), другое целевое финансирование и прочие расходы-выплата дивидендов, погашение ссудной задолженности в любой срок, возврат векселей можно назвать здесь доходом. Формирование отчета о движении материальных ресурсов предполагает определение денежных потоков:

- текущая деятельность предприятия;
- его инвестиционная деятельность;
- финансовая деятельность организации.

Для составления отчета используются данные, представленные в балансе и отчете о прибылях и убытках, причем последние необходимо соответствующим образом скорректировать для определения денежных потоков. В качестве корректировки сумма дохода определяется только по реально полученным средствам, а расходы-только по сумме реальных выплат. Вы можете использовать как прямые, так и косвенные методы корректировки отчета о прибылях и убытках:

- при использовании метода прямого (денежного потока) каждая отдельная статья отчета конвертируется, благодаря чему становится возможным определить фактические данные о поступлении и расходовании денежных средств.

- косвенный метод применяется для определения в отчетном периоде преимуществ или ущерба с начала работы. Кроме того, эта цифра увеличивается на сумму расходов, не связанных с денежным потоком (например, амортизация), и уменьшается на аналогичную сумму дохода.

Перед формированием отчета о движении денежных средств необходимо определить, какие статьи баланса являются основными источниками поступления и расходования денежных средств (по крайней мере, за последние два отчетных периода). Это можно сделать с помощью специальной таблицы, которая определяет источники образования денежных потоков на предприятии, а также направление их потребления.

#### **14.2. Факторы, влияющие на денежный поток, оценка и управление**

Причины, влияющие на финансовые потоки организации, подразделяются на внутренние и внешние. Внутренние факторы, прежде всего, уровня развития организации в настоящее время — сроки, сезонность производства и реализации продукции, длительность производственных и операционных циклов, актуальность инвестиционных проектов, амортизационная стратегия компании, уровень профессионализма топ-менеджеров.

Внешние факторы - применяемая система налогообложения, конъюнктура финансового и товарного рынков, принципы расчетов, способы кредитования контрагентов (правила делового оборота), возможность привлечения внешнего финансирования.

Система управления денежными потоками базируется на следующих принципах:

- планирование и контроль;
- прозрачность и достоверность информации;
- эффективность и рациональность;
- ликвидность и платежеспособность.

Основным принципом управления денежными потоками является наличие актуальной и точной информации бухгалтерского учета, источником

которой является управление и бухгалтерский учет. К такой информации могут относиться кредиторская и дебиторская задолженность, денежные средства в кассе и на счетах организации, порядок возврата и выдачи заемных средств, а также суммы процентных платежей, налогов и других обязательных платежей, необходимые средства, покупка авансового платежа в будущем и др.

Такие данные собираются из нескольких источников, поэтому необходимо обеспечить их правильное отражение в бухгалтерском учете, так как несвоевременный ввод первичных данных или ввод неверных данных может иметь последствия для всего предприятия. Однако каждая компания по своему усмотрению решает, в каком виде и за какой промежуток времени будет собираться эта информация, а также определяет основные принципы документооборота.

При этом основной целью управления денежными потоками является достижение оптимального баланса в разрезе их видов, объемов, временных рамок и других ключевых параметров. Для эффективного решения таких задач необходимо внедрение соответствующих систем учета, планирования, контроля и анализа.

### **Оценка и управление денежными потоками.**

Для комплексного анализа" финансового состояния " организации необходима оценка денежных потоков и их стратегическое планирование. Это определяет:

- основные направления расходования денег;
- объемы и источники финансовых поступлений;
- причины разницы между суммой прибыли и фактической суммой наличных денег;
- достаточность собственных средств организации для долгосрочных вложений.

Для определения фактического денежного потока, синхронизации поступления и расходования денежных средств, зависимости величины

прибыли от управления денежными потоками необходим качественный исчерпывающий анализ всех источников их поступления и выбытия. .

Существуют следующие основные принципы управления денежными потоками:

- повышение скорости полного оборота всех категорий товарно-материальных запасов, устранение возникновения дефицита (может привести к снижению уровня продаж).
- увеличение объема продаж по оптимальным ценам. Важно отметить, что составляющими продажной цены являются не только фактические затраты, но и расходы на амортизацию.
- своевременное погашение кредиторской задолженности не приведет к нарушению бизнес-процессов в будущем.
- обеспечить своевременное и быстрое погашение дебиторской задолженности (при этом стоит обратить внимание на то, что чрезмерная агрессивность по данному вопросу может привести к снижению объемов продаж в будущем).

Существует два основных способа расчета суммы денежного потока.

Прямой метод основан на анализе денежных потоков в расчетах организации и позволяет:

- сделать вывод о достаточности финансовых обязательств для выполнения текущих обязательств;
- определение основных источников денежных потоков и областей их расходования;
- определение взаимосвязи между уровнем продаж и выручкой, полученной за отчетный период.

Данный метод используется в оперативном управлении для контроля формирования прибыли и анализа достаточности финансовых ресурсов для погашения текущих обязательств. Однако прямой метод не показывает зависимость полученной прибыли от изменения объема денежных потоков на

предприятию, в сравнении с другими методами такая оценка займет гораздо больше времени.

Также стоит обратить внимание на то, что общий денежный поток должен соответствовать разнице между начальным и закрытым балансом финансовых потоков за отчетный период. Косвенный метод заключается в том, что чистая прибыль конвертируется в деньги.

При этом данный показатель корректируется таким образом, чтобы на него не влияли статьи расходов, не связанные с финансовыми потоками, и статьи доходов, не приводящие к их поступлению. Косвенный метод основан на изучении данных статей баланса и отчета о прибылях и убытках и в то же время позволяет:

- определение зависимости размера чистой прибыли от изменения активов компании за определенный период времени;
- установление взаимосвязи между различными видами деятельности организации.

Важным преимуществом такого способа расчета величины денежных потоков является определение зависимости конечного финансового результата деятельности от оборотных средств предприятия. В целях долгосрочного планирования косвенный метод помогает определить направления, в которых в денежном потоке присутствуют "застойные явления", и найти оптимальное решение выявленных проблем. Для косвенного метода выделяют следующие этапы формирования отчета о движении денежных средств:

1. Определение изменений для каждой статьи баланса и определение факторов, связанных с увеличением или уменьшением объема.
2. Изучение Отчета ф-2, систематизация источников доходов и направления расходования финансов организации.
3. Накопление полученной информации в отчете о движении денежных средств.

Управление денежными потоками-это система принципов и методов разработки и реализации управленческих решений, связанных с формированием, распределением и использованием денежных средств и организацией их оборота, направленных на обеспечение финансового баланса предприятия и его устойчивого роста.

Основной целью управления денежными потоками предприятия является повышение рыночной стоимости предприятия и обеспечение постоянного финансового равновесия предприятия. При реализации этих целей управление денежными потоками компании направлено на решение основных задач:

1) формирование достаточного количества финансовых ресурсов в соответствии с потребностями будущей хозяйственной деятельности предприятия. Его реализация возможна следующими способами:

- путем определения потребности предприятия в необходимом количестве финансовых ресурсов;
- создание системы их образовательных ресурсов;
- обеспечение минимизации затрат на их привлечение на предприятие.

2) совершенствование распределения формируемого объема денежных средств предприятия по видам хозяйственной деятельности и сферам использования. При реализации этой задачи обеспечивается необходимая целесообразность по направлению финансовых ресурсов для развития различных видов деятельности предприятия.

3) обеспечение высокого уровня финансовой устойчивости предприятия в процессе его развития. Эта задача обеспечивается:

- формированием целевой структуры источников привлечения денежных средств;
- соотношением объема их привлечения из собственных и заемных источников;

- оптимизацией размера ассигнований на будущие условия их возврата;

- формированием достаточного количества денежных ресурсов.

4) поддержанием постоянной платежеспособности предприятия. Эту задачу можно выполнить следующим образом:

- эффективное управление остатками денежных средств и их эквивалентов;

- обеспечение равномерности поступления денежных средств на предприятие;

- выбор лучшего платежного средства в расчетах по хозяйственным операциям.

5) максимизировать чистый денежный поток. Максимизация обеспечивает определенный темп экономического развития предприятия на основе самофинансирования. Эту задачу можно выполнить следующим образом:

- создание денежного потока предприятия;

- выбор эффективной амортизационной политики предприятия;

- своевременная утилизация неиспользованных активов.

6) обеспечение минимизации потерь стоимости денежных средств в процессе хозяйственного использования на предприятии.

Все рассмотренные задачи управления денежными потоками, несмотря на их равнозначность, взаимосвязаны. В результате в процессе управления денежными потоками компании необходимо оптимизировать отдельные задачи для наиболее эффективной реализации ее основной цели.

На практике денежный поток часто анализируется с использованием прямого метода.

Бюджет движения денежных средств может быть представлен в виде таблицы, содержащей все финансовые поступления и расходы организации. Такой график может быть составлен в любой промежуток времени. Существуют прямые и косвенные способы составления такого

отчета. В первом случае денежный поток делится по статьям доходов и расходов (например, выручка от продаж, выплата заработной платы сотрудникам, перечисление налоговых платежей).

Во втором случае текущие денежные потоки рассчитываются на основе показателя чистой прибыли с поправкой на изменения оборотного капитала и амортизационных отчислений.

В большинстве случаев проще составить отчет косвенным методом, но в дальнейшем анализировать такой отчет будет не так удобно. Исходя из этого, он используется для расчета прямого денежного потока.

### **14.3. Планирование денежных потоков и разработка платежного календаря**

Источники планируемых денежных поступлений на предстоящий год и направления их расходования по месяцам служат лишь основой управления денежными потоками, но для эффективного ежедневного использования финансовых ресурсов необходимо создание так называемой формы.

"Платежный календарь". Основной целью составления такого документа является определение точных дат поступления и расходования денежных потоков компании, на основании которых составляются планы и задачи для персонала организации. При составлении календаря форма отчета делится на две части:

1. График плановых финансовых поступлений.
2. График предстоящих расходов.

Стандартное распределение графика расходов допускается составлять ежедневно, но в другие периоды времени (недели, кварталы).

Для эффективного управления денежными потоками компании используются следующие виды платежного календаря:

#### **1. В рамках текущей деятельности организации:**

- календарь взыскания дебиторской задолженности - в него вносятся платежи в суммах и сроки, указанные в соответствующих

договорах. В случае просроченной задолженности целесообразно внести календарные платежи по предварительному соглашению сторон договора;

- календарь уплаты налогов-с указанием всех сумм налогов и других обязательных платежей в бюджет и внебюджетные фонды;
- зарплатный календарь - чаще всего используется в организациях, где зарплата выплачивается по многоуровневому графику и структуре штатного расписания;
- календарь погашения кредиторской задолженности - в нем есть только раздел "График погашения кредита", при этом суммы и условия платежей устанавливаются в соответствии с условиями кредитных договоров;

Календарь продаж товаров - состоит из двух частей:

1. Таблица затрат, связанных с реализацией (реклама, обслуживание распределительной сети и т. д.);
2. График приема платежей по оплате поставленных товаров (учет денежных поступлений от реализации продукции);

Календарь создания запасов-составляется для подразделений, занимающихся материально-техническим обеспечением предприятия. Сюда входят расходы на материалы, сырье, комплектующие, хранение и страхование продукции, а также на логистику. В такой календарь допускается заносить данные о погашении кредиторской задолженности контрагентов;

Календарь управленческих расходов - затраты на приобретение канцелярских товаров, программное обеспечение и поставки для офисного оборудования, дорожных расходов, почты и других услуг. Общие затраты по этой статье заранее определяются сметой, а условия согласовываются с соответствующими подразделениями Управления.

## **2. В рамках инвестиционной деятельности:**

Календарь создания долгосрочного инвестиционного портфеля, состоящий из следующих разделов:

- план затрат на приобретение инструментов долгосрочного инвестирования;

- таблица начисления процентов и дивидендов от инвестиционных вложений;

Календарь реализации реальных инвестиционных проектов также состоит из двух разделов:

- таблица потоков ресурсов для инвестиций с выделением каждого ресурса;
- таблица капитальных затрат;

Календарь реализации индивидуальных инвестиционных программ состоит из аналогичных разделов и составляется в зависимости от центров ответственности.

### **3. В рамках финансовой деятельности:**

- календарь выпуска акций делится на два типа: если такой бюджет составляется до начала продажи акций на первичном фондовом рынке, то он содержит только раздел "График платежей по подготовке к выпуску акций"; если календарь составляется в процессе продажи ценных бумаг, он должен состоять из двух частей: "график платежей по обеспечению продажи акций" и "график платежей по акциям". Таблица положительных денежных потоков от выпуска " содержит разделы;

- календарь выпуска облигаций-потребности формируются в соответствии с принципами, используемыми при составлении календаря выпуска акций;

- календарь амортизации основного долга по кредитам - состоит из единого раздела "график амортизации основного долга". Показатели в таком календаре разбиваются по каждому кредитному договору отдельно, в соответствии с которым определяются сумма и условия погашения долга.

Все вышеперечисленные виды платежных календарей могут быть заполнены в зависимости от направления деятельности организации и сложности ведения бизнеса. В настоящее время формирование различных платежных календарей значительно упрощается благодаря возможности использования специального программного обеспечения для этой цели.

При этом не лишним будет взять информацию из бухгалтерской отчетности, так как в ней отражаются последние данные о всей операционной деятельности предприятия. Таким образом, перед формированием бюджета движения денежных средств необходимо определить, как данные в данном отчете должны соответствовать данным бухгалтерской отчетности. Для этого можно использовать следующие правила:

1. Бюджет движения денежных средств не обязательно должен быть таким подробным, как финансовая отчетность, а это означает, что этот документ будет основан только на данных бухгалтерского учета.

2. необходимо добиться совпадения итоговой суммы в бюджете с оборотом на текущем счете предприятия, при этом учитывать все нюансы и обращать внимание на малейшие неточности, что поможет эффективно контролировать в дальнейшем.

3. при анализе данных бухгалтерской отчетности в первую очередь необходимо выделить экономический смысл операций, минуя лишние нюансы (например, не учитывать тонкости учета затрат при делении на статьи).

- для долгосрочных планов (например, на 5 лет) график выплат составляется с учетом ожидаемого объема оборота;

- для краткосрочных планов (от нескольких недель до нескольких месяцев) график платежей составляется прямым методом с указанием точных сумм и сроков как доходов, так и расходов предприятия. Для этого необходимо детализировать график платежей в рамках каждого отдельного договора, а также информацию об отгрузке товара или выполнении работ по оказанию услуг;

- для составления годового плана часто используется смешанный подход, при котором некоторые разделы планируются прямым методом, а большая часть выплат определяется по принципу оборачиваемости (косвенный метод).

Таким образом, чем дольше период планирования, тем меньше спецификаций в бюджете (данные из финансовой или бухгалтерской

отчетности) и сметных расчетов. Важность этой темы заключается в том, что мы с самого начала определили финансы предприятия как денежные средства и денежный поток. Потоки обеспечивают работу средств. Без денежного потока, который есть у всех организаций денежный фонд- уставный капитал, сберегательно-потребительский фонд и т.д. Эти средства не могут работать, они не сформированы и не используются. Поэтому важной составляющей финансового менеджмента предприятия является управление денежными потоками. Успех управления финансами компании зависит от способности распределять, использовать и пополнять фонды. Важность управления денежными потоками также проистекает из того факта, что они обслуживают бизнес-процессы. Таким образом, управление денежными потоками обеспечивает ускорение оборачиваемости капитала, позволяет увеличить прибыль, тем самым придавая предприятию финансовую устойчивость и обеспечивая ритм его функционирования.

Если заемные средства привлекаются в условиях хорошей работы управления денежными потоками, они используются в общем потоке управления денежными потоками с наибольшей отдачей и возвращаются кредитору без осложнений для предприятия. Одним словом, состояние денежного потока отражает финансовое "здоровье" предприятия как своеобразную систему "кровообращения".

**Денежный поток** - это непрерывный поток средств, представляющий их поступление (поступление) и расходы (отток). Это действие распределяется по времени и объему. Обслуживание- экономическая деятельность, само по себе является результатом этой деятельности. Целью управления денежными потоками является обеспечение баланса (равновесия) поступлений и расходов денежных средств и поддержание их оптимального баланса.

**Управление денежными потоками подразумевает решение следующих задач:**

1. Определение источников дохода и направлений расходования средств;
2. Изучение факторов, влияющих на денежный поток (внутренних, внешних, прямых, косвенных и др.);
3. Анализ причин нехватки или превышения денежных средств и принятие мер по их согласованию;
4. Совершенствование механизма регулирования и контроля денежных потоков.

Своевременная и объемная синхронизация поступлений и платежей позволяет уменьшить резервный остаток средств, оптимизировать его размер и инвестировать свободные средства.

**Денежные потоки можно классифицировать:**

1. *По масштабу* бизнес-процессы подразделяются на сервисные и соответственно *общий* денежный поток, аккумулирующий все виды денежных потоков предприятия в целом, для *некоторых видов* экономическая деятельность, *отдельными структурными подразделениями* (центры ответственности) предприятия, для *индивидуальных операций*;

2. *По виду хозяйственной деятельности* **выделяют такие виды денежных потоков:**

- для *оперативной деятельности* (текущий) - платежи поставщикам сырья и материалов, заработная плата, налоговые платежи и т. д., а также поступления от покупателей продукции, возврат налогов и т. д.;

- для *инвестиционной деятельности* - инвестиции во внеоборотные активы (земельные участки, здания, оборудование и т.д.), инвестиции в уставный капитал других организаций и дочерних предприятий и, соответственно, доходы от реализации внеоборотных активов и доходы от инвестиционных вложений;

- для *финансовой деятельности* - поступления, связанные с размещением новых акций и облигаций, использованием кредита и т. д., а также с выплатой дивидендов и процентов, приобретением собственных

акций, привлечением дополнительного уставного капитала и собственного капитала путем погашения облигаций и собственных векселей. погашение кредитов и процентов по ним и т.д.

3. По направлению денежные потоки различаются *позитивный* денежный поток (поступления) и *отрицательный* денежный поток (отток, платежи).

4. По счетам разделяются на *грубый* денежный поток как совокупность поступлений или расходов денежных средств за определенный период и *чистый* денежный поток как разница между поступлением и расходом денежных средств.

*Дефицит* денежного потока-поступления ниже реальной потребности в расходовании денежных средств. Даже при положительном значении суммы чистого денежного потока ее можно охарактеризовать как дефицит, если полученные средства не удовлетворяют минимальную потребность предприятия в денежных средствах.

Отрицательное значение суммы чистого денежного потока автоматически приводит его к дефициту. В финансовом анализе целесообразно определить уровень достаточности не только для каждого вида деятельности, но и как совокупность всех видов деятельности. При этом дефицит денежных потоков для одних видов деятельности компенсируется положительным денежным потоком для других.

5. По методам своевременной оценки можно разделять *настоящее и будущее (со скидкой)* денежных потоков, отражающих оценку денежной стоимости с течением времени. Он отличается из-за естественного обесценивания денег. Например, в США в начале XX века дорогой костюм из натуральной ткани стоил 50 долларов, а сегодня такой костюм стоит около 3000. Следовательно, цель скидки-отразить снижение покупательной способности денег в будущем.

6. По непрерывности образования: *регулярный*, т. е. постоянно, в том числе через одинаковые и неравные промежутки времени (во многих случаях

денежный поток компании является регулярным, и временной интервал может быть нарушен при изменении экономической ситуации), и *отдельно* - как единовременное получение или расходование денежных средств (бесплатная помощь, покупка другого предприятия и т.д.).

7. **В** **зависит от цен** можно сделать разницу: *денежный поток в текущих ценах; денежный поток в прогнозируемых ценах и денежный поток в дефляционных ценах* (снижается до уровня цены в указанное время).

8. **Форма реализации** делится на *наличные и безналичные* денежные потоки.

9. **Область вращения** делится *снаружи и внутри* (между подразделениями предприятия).

10. **Прогноз** - плановые и спонтанные (из-за каких-то чрезвычайных событий).

Непрерывность денежных потоков порождает повторяемость денежных потоков, что свидетельствует об их периодичности. Денежные средства, вложенные в активы в течение цикла, возвращаются как результат деятельности этих активов (например, выручка от продажи товаров и услуг или проценты на вложенный капитал). Денежный поток, обслуживающий каждый вид деятельности предприятия, имеет свой период - для текущей деятельности, инвестиционной деятельности, финансовой деятельности.

Текущий цикл деятельности (производственно-коммерческий цикл) — это период с момента вложения денег в предпроизводственные запасы (закупки сырья, материалов и т.д.) до момента получения продукции и услуг от получателей (должников). Цикл инвестиционной деятельности измеряется временными параметрами вложения денежных средств в внеоборотные активы до получения ими дохода и т.д. Для более точного определения циклов движения денежных средств необходимо соотнести их с оборотом хозяйственных средств как материальной основой движения денежных средств. Тогда оборот элементов капитала будет на виду: **о текущей деятельности**- запасы сырья и материалов - с момента их

поступления от поставщика к передаче в производство, в том числе время, проведенное на складе предприятия; готовой продукции - с момента ее создания до момента реализации, в том числе до момента ее нахождения на складе; срок оборота дебиторской задолженности-с момента реализации до поступления средств на данную продукцию.

Работа с циклом позволяет своевременно обеспечивать баланс денежных потоков, искать резервы формирования денежных потоков на всех этапах оборота хозяйственных активов предприятия.

**Денежный оборот зависит от ряда условий, в том числе:**

Отраслевая специфика предприятия (технологический цикл);

Характеристики рынка, на котором компания продает свою продукцию и покупает то, что необходимо для промышленных нужд;

Экономические условия в стране (налоговая политика, инфляция, процентные ставки и т. д.);

Общий уровень управления предприятием и проводимая финансовая политика.

Однако непосредственной целью управления денежными потоками является сокращение финансового цикла. Естественно, это будет основано на сокращении производственного цикла (с момента приобретения оборотных средств и сокращения сроков) производственный процесс до отгрузки готовой продукции), сокращение срока оборачиваемости дебиторской задолженности (с момента отгрузки товара получателю до поступления денег на расчетный счет производителя). На практике денежные потоки и их поддержка намного сложнее схематических изображений. Например, товарно-материальные запасы и основные средства могут выступать в качестве платежного средства и принимать форму денег в обход производственного процесса.

Отдельным элементом в представленной схеме является кредиторская задолженность. Это не относится к предметам домашнего обихода. Но его изменение позволяет регулировать кругооборот денежных потоков и служит краткосрочным источником увеличения денежных средств

предприятия. Основным направлением регулирования и управления денежными потоками является соотношение дебиторской и кредиторской задолженности. Прежде всего, необходимо постараться уменьшить дебиторскую задолженность, предоставить кредиты заемщикам на приемлемый срок и не допустить ее просрочки. Но помните, что использование просроченных платежей и единиц, которые неизбежно приводят к возникновению дебиторской задолженности, может увеличить продажи продукции. Это положительный момент "накопления" дебиторской задолженности. Кредиторы должны искать ссуды на срок, превышающий срок погашения ссуды, и максимально эффективно использовать полученные средства. В противном случае предприятие будет оштрафовано за неуплату кредиторской задолженности и потерю контрагентов, даже за техническое банкротство.

Обеспечение финансового равновесия предприятия путем уравнивания объемов поступления и расходования денежных средств и их синхронизации осуществляется за счет:

- систематическое построение схем циклов движения денежных средств;
- анализ каждого компонента отдельных циклов денежных потоков и его оптимизация;
- контроль циклов движения денежных средств и, при необходимости, реструктуризация.
- расчет целесообразности организации денежных потоков и их эффективности может осуществляться двумя способами-прямым и косвенным.

*Прямой метод* - предоставляет данные о валовом и чистом движении денежных средств за отчетный период. Он отражает весь объем денежных поступлений и расходов по отдельным видам хозяйственной деятельности (текущей, инвестиционной, финансовой) и по предприятию в целом. То есть сущность прямого метода состоит в описании поступления и оттока денежных

средств за определенный период через состояние остатка денежных средств на начало и конец этого периода с учетом объема оборота денежных средств. Для этого используются данные «Бухгалтерский учет и отчет», которые характеризуют поступления и расходование всех видов средств.

**У этого метода есть свои преимущества и недостатки. Преимущества:**

Возможность предоставления оперативной информации и оценки достаточности средств для выплат по текущим обязательствам;

Возможности определения основных источников положительных потоков и направления отрицательных потоков;

Возможности выявления объектов с высокими положительными и отрицательными результатами движения денежных средств;

Возможности контроля и регулирования состояния денежных потоков как обобщающего показателя бухгалтерских регистров (главной книги, журналов заказов и других документов);

Возможности прогнозирования состояния денежных потоков и платежеспособности предприятия.

Недостатком является отсутствие электронной обработки информации и ошибки в достоверности эффективности организации денежных потоков из-за трудоемкости, так как некоторые строки бухгалтерской отчетности не выделены по классификации деятельности предприятия. (заработная плата, выплаты социального характера).

Поэтому с точки зрения выявления причин расхождения финансовых результатов и остатков свободных денежных средств, а также знания состояния рентабельности предприятия от различных видов деятельности предпочтительнее косвенный метод.

*Косвенный метод*- обеспечивает точный учет денежных потоков, основанный на использовании чистой прибыли в качестве основного элемента, полученного в отчетном периоде, а затем преобразованного в показатель чистого денежного потока. Такой расчет производится по видам

экономической деятельности и предприятию в целом. Косвенный метод позволяет определить основной финансовый источник чистого денежного потока по видам деятельности и определить динамику всех факторов, влияющих на его формирование.

Денежный поток состоит из чистой прибыли, амортизации, уменьшения отдельных статей актива баланса и увеличения статей кредиторской задолженности. Для расчета денежного потока от операционной деятельности используется следующая формула:

$CF_{op}$  - сумма чистых денежных потоков компании от операционной деятельности за рассматриваемый период;

$Чрезвычайная\ ситуация$  - сумма чистой прибыли компании;

$Aos$  - сумма амортизации основных средств;

$A$  - сумма амортизации нематериальных активов;

$DZ$  - уменьшение (увеличение) суммы дебиторской задолженности;

$Z\ TM$  - уменьшение (увеличение) количества товарно-материальных запасов, входящих в состав оборотных активов;

$KZ$  - увеличение (уменьшение) суммы кредиторской задолженности;

$R$  - увеличение (уменьшение) размера резервных и других страховых фондов.

Денежный поток в теории для простых действий для нормально функционирующих предприятий их отток должен увеличиться. Это связано с увеличением стоимости капитала в процессе производственной деятельности, так как полученная стоимость будет больше первоначального предпринимательского аванса.

Но на самом деле существует ряд факторов, определяющих возможное увеличение оттока сверх оттока, среди которых своевременность расчетов с должниками, изменение цен на реализованную готовую продукцию и товарно-материальные запасы (которые могут быть "ножницами", "не в пользу предприятия"), изменение расчетов банков, обслуживающих денежные переводы должников. своевременной реализации, изменения курсовых

разниц, применяемых при расчете валют для предприятий, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность и так далее.

Для инвестиционной деятельности величина чистого денежного потока определяется как разница между суммой продажи определенного вида внеоборотных активов и суммой их приобретения в отчетном периоде.

Величина чистого денежного потока по данному виду деятельности представляет собой его общий объем для предприятия в отчетном периоде по всем видам деятельности.

Преимущество применения косвенного метода в оперативном управлении состоит в том, что он позволяет установить соответствие между финансовым результатом и использованием собственных оборотных средств. В долгосрочной перспективе косвенный метод позволяет управлять денежными потоками и выявлять наиболее проблемные сферы хозяйственной деятельности предприятия, т. образование неактивных (неиспользуемых) средств. Но, пожалуй, наиболее существенным преимуществом этого метода является то, что управление денежными потоками при использовании собственных, заемных и заемных средств направлено на конечный результат деятельности предприятия.

*Получение чистой прибыли.* Но этот способ не лишен недостатков. Потому что не существует абсолютного единства факторов, влияющих одновременно на денежные потоки и ситуацию с прибылью. Таким образом, преждевременный отток внеоборотных активов, в том числе основных средств, приводит к уменьшению прибыли на величину их остаточной стоимости. Но эта операция не генерирует денежный поток. Кроме того, необходимо учитывать существующую разницу во времени получения расходов и доходов и их отражение в бухгалтерской отчетности, а также реальное движение средств по этим операциям.

Например, согласно данным бухгалтерского учета, предприятие может быть прибыльным, но при этом сталкиваться с определенными трудностями в погашении обязательств. Здесь специфика отражения информации в отчете

предшествует фактическому движению денежных средств, так как зависит от используемого метода расчета. Данные о движении денежных средств составляются в денежной форме и отражают факт их движения. Полученная прибыль может быть определена, во-первых, как расчетный показатель, а во-вторых, до погашения дебиторской задолженности. Применяется также коэффициент ликвидности денежного потока, основным опорным пунктом которого является динамика остатков денежных активов предприятия, размер которых обеспечивает абсолютную платежеспособность. Эффективность положительного денежного потока также может быть выражена отношением прибыли к объему этого потока. Этот коэффициент рентабельности рассчитывается на основе положительных денежных потоков от различных видов деятельности.

На состояние денежных потоков предприятия большое влияние оказывают виды и формы используемых денежных расчетов. Они влияют на скорость движения денежных средств. Таким образом, использование расчетов наличными гарантирует, что деньги поступят во время транзакции. Безналичные расчеты предполагают перевод платежных документов через банки, обслуживающие контрагентов, что занимает больше времени.

План денежных потоков, план доходов и расходов, система бюджетирования, платежный календарь и денежный план используются для управления текущими денежными потоками. Денежный поток предприятия – это сумма денежных поступлений и платежей, полученных в результате его хозяйственной деятельности, распределенных во времени

1. Эффективно организованный денежный поток предприятия является необходимым условием достижения высоких результатов его хозяйственной деятельности.

2. Эффективное управление денежными потоками обеспечивает финансовую устойчивость предприятия.

3. Эффективное управление денежными потоками помогает снизить потребность компании в заемных средствах.

4. Эффективное управление денежными потоками обеспечивает снижение риска неплатежеспособности компании.

Денежный поток предприятия включает в себя множество видов этих потоков, обслуживающих хозяйственную деятельность.

Денежный поток предприятия классифицируют по следующим основным признакам:

1) по масштабам обслуживания хозяйственного процесса:

- денежный поток для предприятия в целом является наиболее распространенным типом денежного потока, который объединяет все виды денежных потоков;

- денежный поток по отдельным компонентам предприятия;

- денежный поток по индивидуальным предпринимательским операциям.

2) по видам экономической деятельности:

• денежный поток от операционной деятельности. он характеризуется:

• денежные выплаты поставщикам сырья и материалов;

• к сторонним подрядчикам по определенным видам услуг, оказываемых операционными;

• налоговые платежи в бюджеты и внебюджетные фонды всех уровней предприятия.

Денежный поток от инвестиционной деятельности. Он характеризуется:

• платежи и поступления денежных средств, связанных с осуществлением реальных и финансовых вложений;

• продажа выбывших основных средств и нематериальных активов.

Денежный поток от финансовой деятельности характеризуется:

• поступления и выплаты средств, связанных с дополнительным уставным капиталом или привлечением уставного капитала;

- долгосрочные и краткосрочные ссуды и займы;
- выплата дивидендов и процентов по вкладам собственников наличными.

3) по направлению движения денежных средств:

- положительный денежный поток, характеризующий совокупность денежных поступлений в компанию;
- отрицательный денежный поток, характеризующий совокупность денежных выплат предприятием.

4) методом расчета объема:

- валовой денежный поток, который описывает все поступления или расходы средств;
- чистый денежный поток, характеризующий разницу между положительными и отрицательными денежными потоками.

5) по непрерывности образования:

- регулярный денежный поток, характеризующий поступление или расходование средств по отдельным хозяйственным операциям;
- дискретный денежный поток, характеризующий поступление или расходование денежных средств, связанных с осуществлением отдельных операций предприятия.

6) по степени достаточности объема:

- избыточный денежный поток, при котором поступление денежных средств значительно превышает реальную потребность предприятия;
- денежный поток-при этом денежные поступления значительно ниже реальных потребностей предприятия.

7) методом своевременной оценки:

- текущий денежный поток, который характеризует денежный поток предприятия как одновременную сопоставимую стоимость, которая в настоящее время уменьшается.

- будущий денежный поток, который характеризует денежный поток предприятия как своего рода сопоставимую стоимость, стоимость которой уменьшается до определенного ближайшего времени.

Классификация денежных потоков предприятия позволяет вести учет, анализ и планирование денежных потоков на предприятиях.

### **Контрольные вопросы:**

1. Виды экономической деятельности по международным стандартам бухгалтерского учета?
2. Направления движения денежных средств фирмы?
3. Факторы, определяющие важную роль эффективного управления?
4. Методы расчета и оптимизации денежных потоков?
5. Синхронизация денежных потоков?
6. Экономическая устойчивость организации?
7. Отчет о движении денежных средств?
8. Факторы, влияющие на денежный поток?
9. Оценка и управление денежными потоками?
10. Управление денежными потоками?
11. Планирование денежных потоков?
12. Типы платежных календарей для эффективного управления денежными потоками?
13. Классификация денежных потоков?

## **Глава 15. ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ**

### **15.1. Активная часть населения страны и ее роль в народном хозяйстве**

Уровень развития общества во многом определяется количеством и составом населения, имеющегося в стране. Управление человеческим капиталом (квалификацией, талантом, знаниями персонала организации) в экономике знаний, основанной на знаниях и глобальной экономике знаний, является практически единственным устойчивым источником конкурентного

преимущества для организации. Организации стремятся быть более гибкими, чтобы реагировать на рыночные изменения.

Целью мировой экономики является быстрое и дешевое производство продукта или услуги. Продукт и услугу можно быстро и недорого воспроизвести или скопировать, а инновации и знания трудно скопировать и гораздо труднее получить в качестве актива. Концепция управления активами человеческого капитала берет свое значение из понимания использования рабочей силы как средства или способа производства "человеческого капитала".

Активная часть населения страны вкладывает свои силы, знания и квалификацию в труд, производство продукции, оказание услуг. Активная часть населения состоит из трудоспособного и нетрудоспособного населения. Под периодом трудоспособности понимается период до установленного уровня возраста человека, а под трудоспособностью-степень достаточности его умственных и физических способностей. Таким образом, активная часть населения называется человеческими ресурсами. Необходимые физические и умственные способности связаны с возрастом, молодость и юность формируются и развиваются в течение определенного периода времени, ослабевают и исчезают по достижении соответствующего критерия. Исторически сложилось так, что возрастная граница трудоспособности менялась в социальном и экономическом плане и составляла в среднем 30-50 лет. В настоящее время нижний предел годности к труду в нашей республике составляет 16 лет. Этот предел составляет 14-15 лет в некоторых штатах и 18 лет в некоторых. При этом верхний предел трудоспособности в большинстве стран установлен на уровне 65 лет для мужчин (США, Швеция) и 60 лет для женщин (Германия, Англия, Франция) для обоих полов.

В Узбекистане этот порог составляет 60 лет для мужчин и 55 лет для женщин. Возрастное ограничение трудоспособности также зависит от среднего уровня жизни.

Производство материальных благ и оказание услуг состоят из двух необходимых компонентов: с одной стороны, материальных ресурсов (сырья, оборудования и т. д.) и, с другой стороны, состоит из человеческих ресурсов, то есть сотрудников, обладающих профессиональными навыками и знаниями. Иными словами, человеческие ресурсы, входящие в состав населения страны, выступают как фактор экономического развития наряду с материальными ресурсами. Однако эти факторы отличаются друг от друга существенными признаками, в зависимости от их особенностей.

Понятие «рабочая сила» действует с XX века и по сей день. Он воплощает в себе способности и качества человека. Процесс, который может быть использован в качестве производителя в процессе труда, относится к производственному процессу. Понятие «трудовые ресурсы» действует с 20-х годов XX века и до настоящего времени. В этой экономической категории человек рассматривается как пассивный объект внешнего управления и отражается как планово-расчетная единица. Фактор возникновения обусловлен необходимостью измерения показателей воспроизводства рабочей силы в условиях централизованного планирования управления экономикой.

Управление человеческим капиталом сочетает в себе современные технологии с передовой методологией формирования, управления и развития человеческого капитала для достижения и поддержания конкурентного преимущества. Управление человеческим капиталом относится к программному обеспечению для управления персоналом, найму, оценке человеческого капитала, аудиту услуг, управлению талантами, управлению персоналом, аутсорсингу, решениям для управления человеческим капиталом. Управление человеческим капиталом относится к практикам, процессам и системам, используемым для управления и развития людей в организации («активы»). В управлении человеческий компонент — это, с одной стороны, самая тяжелая часть всех активов, а с другой стороны, люди — единственный элемент, способный производить ценность продукта.

Эффективность человеческого капитала организации не всегда предсказуема и находится под контролем работодателя. Практика управления человеческим капиталом основана на убеждении, что труд, как и другие активы, такие как земля, здания и оборудование, является частью капитала компании. Успешное управление человеческим капиталом обычно начинается с процесса поиска и найма рабочей силы.

## **15.2. Концепция управления человеческим капиталом**

Концепция управления человеческим капиталом отличается от традиционной концепции управления персоналом тем, что управление персоналом относится к найму, заработной плате, льготам и другим фундаментальным аспектам трудовых отношений. В динамично развивающихся организациях признают необходимость изменения традиционных функций управления персоналом, человеческими ресурсами и создания среды для управления человеческим капиталом организации, использующей труд, человеческий капитал в качестве инструмента конкуренции. Динамичные организации инвестируют в человеческий капитал максимизирует рабочую силу как актив и требует от человека активности и сильных деловых способностей. Повышение эффективности управления человеческим капиталом в таких организациях не только стимулирует развитие рынка и совершенствует производственные процессы, но и позволяет им постоянно опережать конкурентов. Организации, стремящиеся к конкурентному преимуществу, выходят за пределы своей зоны комфорта и выходят на новые территории, рынки и отрасли. Методы управления человеческим капиталом, подходящие для небольших организаций, не справляются с трудностями быстрорастущих компаний.

С теоретической точки зрения концепция управления человеческим капиталом рассматривает работника как "человеческий актив" в широком смысле этого слова в стратегических рамках общих целей организации. Концепция управления человеческим капиталом развивает

способности каждого сотрудника, выявляя его сильные и слабые стороны, чтобы помочь ему внести большой вклад в успех организации.

Опыт, накопленный сотрудником с течением времени, увеличивает размер человеческого капитала организации. Человеческие ресурсы не так безграничны, как другие ресурсы.

### **Принципы управления человеческим капиталом.**

Принципы управления человеческим капиталом связаны с инновациями.

Создание сильного человеческого капитала требует от компании разработки стратегии, позволяющей ценить факты, действия и процессы больше, чем их сотрудники.

Использование новых технологических решений является катализатором появления новых подходов и методов управления человеческим капиталом.

Бизнес-модель предприятия и стратегия человеческого капитала должны совпадать.

Человеческий капитал следует рассматривать как стоимость актива, а не как стоимость, которую необходимо оптимизировать.

Методы и технологии управления человеческим капиталом

Измерение и управление человеческим капиталом становится искусством, частью науки. Управление человеческим капиталом состоит из команд, которые сосредоточены на привлечении, развитии, удержании и управлении персоналом.

**Методы управления человеческим капиталом в корпоративной среде включают:**

- управление по целям;
- содействовать личному развитию каждого сотрудника для улучшения командной работы;
- объединение целей каждого отдельного сотрудника с целями организации.

**Основными методами и технологиями управления человеческим капиталом являются:**

- концептуальные вопросы управления персоналом;
- управление талантами, талант-единственное устойчивое преимущество в глобальной экономике знаний, стратегии и практике управления талантами;
- мотивация и оценка сотрудников;
- правовые аспекты трудовых отношений;
- подготовка кадров, повышение квалификации;
- подбор, найм, адаптация персонала;
- Кадровые стратегии.

**Основные характеристики решений по управлению человеческим капиталом:**

Решения для человеческого капитала включают мощные, многофункциональные приложения ИТ-технологий, которые помогают организациям управлять трудовыми отношениями и человеческими ресурсами.

**К основным функциям управления человеческим капиталом относятся:**

- а) управление глобальной рабочей силой;

Многие организации расширяют свою деятельность по всему миру. На развитие рабочей силы влияют культурные барьеры, культурная среда, различные нормативные требования и другие факторы. С помощью систем управления человеческим капиталом глобальные компании могут более эффективно координировать деятельность сотрудников в различных местах на нескольких континентах в режиме реального времени.

- б) рекрутинг;

Поиск подходящего кандидата на каждую открытую должность имеет решающее значение для успеха любого бизнеса. Решения по управлению человеческим капиталом помогают компаниям лучше просматривать резюме

и оценивать кандидатов, улучшать способы создания и поддержания их должностных инструкций, а также лучше выбирать кандидатов с правильной квалификацией и опытом. Ключевой навык, которым сейчас должен обладать успешный профессионал, - это способность эффективно работать в условиях быстрых изменений и постоянных изменений.

в) образование;

ИТ-приложения для управления человеческим капиталом помогают компаниям ускорить процесс найма и обучения новых сотрудников с помощью различных учебных материалов, доступных в интернете. Учебные материалы также могут быть использованы для повышения квалификации существующих сотрудников или помощи сотрудникам в получении знаний.

Повышение уровня образования сотрудников может быть:

- краткосрочные (тренинги, мастер-классы, мастер-классы);
- среднесрочные (курсы, в том числе языковые);
- долгосрочный (экстра, MBA);
- дистанционное обучение (электронное обучение).

Успехи в изменении влияния учебных программ на производительность контролируются через образование и обучение.

г) фонд заработной платы;

Автоматизация многих решений по управлению человеческим капиталом связана с функцией расчета заработной платы, включая расчет почасовой оплаты, отпуск по болезни, отпуск и использование рабочего времени.

д) отслеживание времени;

е) управление эффективностью;

ж) награды, управление наградами.

### **Преимущества управления человеческим капиталом**

Одним из самых больших преимуществ управления человеческим капиталом является ориентация на виртуализацию. С развитием информационных технологий компании нашли более продвинутые способы

управления своей рабочей силой. Инновационным решением для управления человеческим капиталом является реализация услуг по управлению человеческим капиталом в облачной структуре программного обеспечения. Теоретическая основа облачного управления человеческим капиталом заключается в том, что люди в организации-это люди с разными потребностями и целями, и поэтому их не следует рассматривать как типичный бизнес-актив, такой как оборудование. Основными проблемами повышения производительности труда работника являются недостаток знаний, недостаточная подготовка и сбои в процессе управления человеческим капиталом работника.

Решения по управлению человеческим капиталом обеспечивают ключевые преимущества для компаний, предоставляя инструменты и технологии, необходимые для повышения эффективности, конкуренции между участниками бизнеса за способных сотрудников.

Управление трудовыми отношениями, формирование мотивированных и преданных своему делу сотрудников. Применение передовых практик (облачных сервисов) в практике управления человеческим капиталом ведет к улучшению функционирования организации. Передовые методы управления человеческим капиталом включают обеспечение занятости, выборочный найм, повышение квалификации, комплексное обучение, обмен информацией, группы саморегулирования, более высокую заработную плату, основанную на эффективности, и, как следствие, преимущества для организации.

Методы управления человеческим капиталом при подборе лучших сотрудников, повышение эффективности работы персонала делает их незаменимым ресурсом для организации.

Управление человеческим капиталом создает свободный поток информации между начальством и подчиненными, обеспечивает важность межличностных отношений и личностного развития сотрудников.

Методы управления человеческим капиталом сосредоточены на ключевых приоритетах управления персоналом для повышения эффективности рабочей силы.

### **15.3. Понятия человеческого капитала, ресурсов, трудового потенциала**

Понятие "трудоустройство" действовало с 70-80-х годов XX века по настоящее время. Возникает как субъект потребностей и интересов человека в сфере труда. Однако личностный фактор как фактор возникновения проистекает из необходимости активизации и эффективного использования возможностей.

Понятие "человеческий фактор" действует с конца 80-х-90-х годов XX века. Кстати, человек-главная движущая сила общественного производства.

Понятие "человеческий капитал" используется с начала 90-х годов прошлого века и по настоящее время. Человеческий капитал-состоит из запаса знаний, умений, навыков и причин, сформированных в результате инвестиций, и отражает физические психические и психологические качества и способности личности. Следовательно, человек служит наиболее эффективным объектом реализации знаний УЗ, реализует развитие производства через свои интеллектуальные знания.

Понятие «человеческие ресурсы» возникло в конце XX века. В этот период крупные предприятия стали испытывать потребность в кадрах. Усилилось движение за планирование обучения и поиск способов его эффективного использования. В целях повышения способностей каждого работника стали выделяться большие средства. Возрастала структура рабочей силы и требования к ней. У рабочих была высокая гибкость, склонность к различным льготам, профессиональная подготовка и энтузиазм по поводу участия в компьютеризированном производстве. Ускорение научно-технического прогресса также произвело коренные изменения в экономике. Человек стал контролером и регулятором технологических процессов. От него стали требовать приобретения новых знаний, повышения

профессиональной квалификации, самостоятельного мышления, творческой активности и инициативы.

Человеческие ресурсы – это люди. Они не только создают материальные блага, но и потребляют их. Люди не идентичны по своим материальным и духовным потребностям. Это обусловлено их полом, возрастом, состоянием здоровья, семейным положением, уровнем образования и другими социальными, психофизиологическими качествами. Поэтому одно не похоже на другое.

В сфере труда реализуются важные потребности людей, но не все потребности реализуются. Поэтому важно помнить и о требованиях человека как личности к эффективному использованию своего труда. Другими словами, успешное развитие экономики требует, чтобы действие сложного хозяйственного механизма определялось качественным уровнем человеческих ресурсов.

#### **15.4. Характеристика человеческих ресурсов.**

Описание человеческих ресурсов можно разделить на 2 типа:

1. Числовые аспекты;
2. Качественные аспекты.

Качественные аспекты включают:

- психофизиологические (нервные системы);
- квалификация (образование, профессия, опыт);
- личностные (ценности, цели).

Развитие человека в обществе тесно связано с требованиями предприятия и общественными отношениями. » Экономика человеческих ресурсов " рассматривает потенциальную часть активного слоя населения как основной элемент общественных трудовых отношений. Это:

- определение понятий «трудовые ресурсы», «трудовой потенциал», представляющих человеческие ресурсы;
- формирование людских ресурсов и трудового потенциала под влиянием социально-экономических и демографических факторов;

- использование человеческих ресурсов, трудовой потенциал;
- понимание важности изучения формирования и использования человеческих ресурсов на территориальном уровне;
- рыночные отношения показывают, какие требования предъявляют экономические реформы к использованию человеческих ресурсов.

Использование человеческих ресурсов также имеет свои показатели в масштабах каждого предприятия. Это связано с воспроизводством рабочей силы в масштабах общества. Итак, «экономика человеческих ресурсов» – это наука, изучающая формирование человеческих ресурсов, демографические показатели населения, пополнение человеческих ресурсов, миграцию, определение показателей ее эффективности и перспектив в масштабах предприятия и организации.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Активная часть населения страны и ее доля в народном хозяйстве?
2. Компонент производства материальных благ?
3. Управление человеческим капиталом?
4. Концепция управления человеческим капиталом?
5. Принципы управления человеческим капиталом?
6. Основные функции управления человеческим капиталом?
7. Преимущества управления человеческим капиталом?
8. Описание человеческих ресурсов?
9. Как определяется активная часть населения страны за рубежом?
10. Каковы методы управления человеческим капиталом в корпоративной среде?

## **Глава 16. СТРАТЕГИИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ В БИЗНЕСЕ**

### **16.1. Методы переговоров**

Основной способ разрешения апелляций - переговоры. Их удержание - одна из важнейших сторон деятельности любой организации. Поэтому необходимо детально рассмотреть важнейшие особенности переговорного процесса.

Под переговорами понимается особый вид деятельности двух или нескольких лиц, не связанный с непосредственным подчинением, направленный на решение стоящих перед ними задач. Задача переговоров - найти тот вариант, который позволит оптимизировать возможные результаты. Это достигается при наличии различных позиций сторон на основе общности их целей, различных способов достижения своих достижений, взаимных выгод, интересов в части убытков.

Переговоры проводятся в преодолении любых конфликтов, часто с точки зрения продолжения или сотрудничества по эффективности.

Важным этапом переговоров является дискуссия, целью которой является выработка общей позиции для реализации взаимоприемлемых решений. На этом этапе основное внимание уделяется обсуждению совместных решений. Самый сложный этап переговорного процесса в условиях апелляционного статуса.

Успешные операции обычно хорошо подкрепляются аргументацией. Основные аргументы следует оценивать как "выгодно-вредно" ("прибыль лежит в основе любого бизнеса), а не как общие понятия стоимости: "хорошо - плохо" или "легко-тяжело". Они обычно используются в деловом общении в очень небольшой степени. Содержательная сторона предпринимательского общения различается категориями решаемых проблем.

Ведение переговоров как совместный поиск взаимоприемлемого решения на переговорах, оно основано на популярных принципах из книги Г. Чернышевского "Что делать?" "Рационально эгоистичные" теории:

- партнерский подход в переговорах "лжет";
- работа-конструктивное общение;
- поиск совместных методов решения проблемы,
- отключить предупреждения;
- совместный анализ одиночных решений;

Способность видеть проблему глазами другого человека.

Таким образом, рациональное соглашение максимизирует интересы каждой из сторон, является основой для возникновения разногласий в будущем.

Очевидно, что решение позиции удовлетворяет этим требованиям. Во-первых, это создает благоприятную среду для различных уловок, направленных на то, чтобы отвлечь другую сторону торговли; во-вторых, это способствует долгосрочному подходу с сознательным чрезмерным вниманием к первоначальным требованиям и двумя жесткими позициями.

Принцип "разумного эгоизма" в переговорах предполагает совместный поиск взаимоприемлемого решения на основе глубокого анализа потребностей и интересов взаимоприемлемых сторон.

Кроме того, при полном учете интересов обоих партнеров гарантируется, что результаты переговоров будут прозрачными, приемлемыми и не вызовут у сторон необходимости пересмотра.

Переговоры выполняют несколько функций:

1. решение возникающих проблем путем обсуждения;
2. информационная функция, реализуемая путем обмена идеями без принятия решений;
3. имущественные, деструктивные (срыв переговоров), регуляторные, пропагандистские функции.

Договоренности (в виде различных предложений по решению проблемы) предназначены для того, чтобы гарантировать, что переговоры в основном направлены на достижение соглашения, которое отвечает интересам сторон и дает соответствующие результаты. Переговоры-это управление в движении. Они состоят из речей и ответов, вопросов и ответов, возражений и аргументов. Переговоры могут быть легкими или напряженными, между партнерами могут быть достигнуты договоренности. Следовательно, необходимо разрабатывать и применять особую тактику и методы обслуживания для каждого типа переговоров.

В связи с многообразием переговоров невозможно представить их точную модель. Их схема владения имеет вид:

- подготовка к переговорам (I этап);
- переговоры (II этап);
- решение проблем, структура переговоров (III этап);
- анализ результатов переговоров (IV этап).

Подготовка деловых переговоров до начала переговоров их модель должна быть разработана ими: четко представлять тему переговоров и четко представлять проблему подключения, а подключение решать проблему. Инициатива в переговорах также будет у тех, кто лучше знает и понимает проблему. Составьте примерную программу, сценарий переговоров. В зависимости от сложности переговоров проектов может быть несколько. Напоминание о ваших недостатках, а также о проблемах, от которых вы можете отказаться, если переговоры неожиданно закончатся; определите свои взлеты и падения по вопросам, которые, по вашему мнению, вызовут самую горячую дискуссию.

Реализация этой модели в процессе переговоров будут изучены следующие вопросы:

- 1) цель переговоров;
- 2) партнер по переговорам;
- 3) предмет переговоров;
- 4) обстоятельства и условия переговоров;
- 5) текущие дела на переговорах;
- 6) организация переговоров.

Содержательная подготовка к переговорам включает:

- анализ проблемы и диагностика состояния;
- сформулировать общий подход, основные цели и задачи;
- возможные варианты определения переговорной позиции, решения проблемы и согласования интересов;
- формулирование предложений и формирование их аргументов.

Подготовка организации к организационным переговорам:

- формирование делегации;
- методы подготовки к переговорам.

Количественный и качественный состав делегации определяется количеством обсуждаемых вопросов, необходимо обсуждать некоторые вопросы, привлекать параллельно по уровню представительства. При формировании делегации определяются основные функции каждого участника переговоров. Встречи различаются по количеству участников, частоте их поведения, количеству обсуждаемых проблем. Встречи направлены на определение задач и целей предстоящих переговоров. В процессе переговоров деловые или симуляционные игры также позволяют воспроизвести ситуацию на предстоящих переговорах. Параллельные деловые игры помогут развить навыки ведения переговоров. На переговорах очень важно четко определить возможные варианты для участников переговоров и взаимоприемлемые решения.

Ведение переговоров. В управленческой практике при ведении деловых переговоров используются следующие основные методы:

Вариационный метод. Когда комплекс готовится к переговорам (например, если вы предсказываете негативное угнетение со стороны противоположной стороны), изучите следующие вопросы: решит ли этот комплекс (независимо от условий реализации) проблему в комплексе? От каких аспектов идеального решения (сложного, сопутствующего и его приближенной реакции) можно отказаться? Должен ли я видеть оптимальность (высокий уровень реализации) решения проблемы с ожидаемыми последствиями, трудностями, вмешательством, смешением?

Метод интеграции. Это необходимо для того, чтобы убедить партнера в необходимости оценки проблемных переговоров с учетом потребностей развития здесь, с учетом общественных отношений. Использование этого метода не обязательно гарантирует достижение контракта в деталях. Его следует использовать, например, в ситуациях, когда партнер пренебрегает

общественными отношениями и руководствуется интересами тех позиций, которые отвечают его интересам.

Метод балансировки. При использовании этого метода учитывайте следующие рекомендации. Какие аргументы рекомендуется использовать, чтобы побудить партнерство принять ваше предложение. Нужно некоторое время стремиться к месту партнера, смотреть на дела его глазами. Рассматривайте проблемы с точки зрения ожидаемых от партнера доказательств, с точки зрения того, что собеседник имеет дело с этим преимуществом. А также бороться с партнерами, "настраиваться на них", "настраиваться" и быть готовым использовать их в процессе доказательства. Бесполезно пытаться игнорировать партнера, который является кандидатом на переговорах: последний ждет вашей реакции на возражения, резервы, страхи и так далее. Изучите такое поведение партнера, прежде чем переходить к нему.

Компромиссный метод. Участники переговоров должны уметь определять готовность к компромиссу: в случае несоответствия интересов партнера, после того как партнеры не согласились между собой, из-за разногласий с партнерами счет частично выходит за рамки их требований. Чтобы претендовать на позицию партнера, необходимо с нетерпением ждать возможных последствий решения собственных интересов и критически оценивать допустимые пределы выгод. Это компромиссное решение, которое может превзойти ваш авторитет. Договоренность, основанная на переговорах, заключается в достижении общей цели переговоров, поскольку их нарушение имеет негативные последствия для партнеров.

Подробное обоснование предложений (аргументация). Партнер может быть заинтересован в наших идеях и предложениях, понимать их стиль, но он все равно внимательно следит за собой и не видит возможности использовать наши идеи и предложения в своей организации.

Корректируя проценты и убеждая конкурента в целесообразности предприятия, мы должны определить и дифференцировать его пожелания. Поэтому следующим шагом в процедуре деловых переговоров является выявление и устранение переговорных интересов с целью изменения интересов окончательного решения .

Лечение переговорами. Если ход переговоров положительный, то на заключительном этапе необходимо обобщить основные положения, затронутые в процессе переговоров, и обозначить особенности этих положительных моментов, при которых происходит согласие сторон.

Это гарантирует, что все участники переговоров наглядно продемонстрируют суть основных положений будущего соглашения, гарантируя, что каждый человек достиг определенных успехов в ходе переговоров. По положительным результатам переговоров целесообразно обсудить перспективы новых встреч. При отрицательном результате переговоров необходимо поддерживать субъективные отношения с партнером по переговорам. В этом случае акцент делается не на предмете переговоров, а на том, чтобы предложение, связанное с продолжением переговоров, оставалось в силе, но с сохранением деловых отношений в будущем. Вы должны воздерживаться от обобщения разделов, которые не дают положительных результатов.

Протокольные мероприятия являются неотъемлемой частью переговоров, несут большую нагрузку при решении поставленных на переговорах задач и способствуют удаче или, наоборот, провалу. Деловой протокол охватывает широкую сферу своей деятельности: это организация встреч, организация мемориалов, т. е. создание памятных вещей, одежды, культурной программы и т. д. В них целесообразно создать протокольную группу, которая будет составлять протокол организации.

## **16.2. Анализ переговоров**

Анализ результатов деловых переговоров. Переговоры возможны, если тщательно и ответственно проанализировать их результаты. Для их

реализации принимаются необходимые меры. Анализ результатов переговоров приводит к следующим целям:

- сравнение целей переговоров с их результатами;
- определение мер, вытекающих из результатов переговоров;
- деловые, личные и организационные выводы для будущих переговоров.

После завершения переговоров результаты переговоров должны быть проанализированы для анализа следующих трех областей.

1) помогает оценить ход и результаты переговоров и определить приоритетные действия, связанные с результатами переговоров (назначение назначенцев и определение согласованного контракта);

2) высший уровень управления организацией. Такой анализ результатов переговоров преследует следующие цели:

- обсуждение отчета о результатах переговоров и выявление отклонений от ранее установленных руководящих принципов;
- оценка информации о прошлых действиях и мерах ответственности;
- определение действительности предложений, связанных с продолжением переговоров;
- получить дополнительную информацию о партнере по переговорам;

3) индивидуальный анализ деловых переговоров заключается в знании задач каждого участника и ответственном отношении к организации в целом. Это уроки переговоров и чувство извлечения и отделения, критического анализа, извлеченного из переговоров.

В процессе индивидуального анализа можно получить ответы на следующие вопросы: правильно ли определены интересы и мотивы партнера по переговорам? Была ли проведена подготовка к переговорам о реальных условиях, которые создали ситуацию и требования? Насколько точны аргументы или компромиссные суждения?

Как повысить эффективность аргументации в аргументационно-методическом плане? Определил исход переговоров? Как в дальнейшем

исключить негативный нюанс в порядке переговоров? Кто и что должен делать для повышения эффективности переговоров?

На эффективность ведения переговоров об успехе деловых переговоров влияют объективные и субъективные факторы и условия. Во-первых, партнеры по переговорам должны соблюдать следующие условия:

- обе стороны должны проявлять интерес к теме переговоров;
- они должны обладать достаточной властью для принятия окончательных решений (право на переговоры);
- должны иметь достаточный уровень, обладать необходимыми знаниями о предмете переговоров;
- учет и компромисс субъективных и объективных интересов другой стороны;
- поклонники должны до некоторой степени доверять друг другу.

Для обеспечения эффективности переговоров должны соблюдаться определенные правила. Основное правило заключается в том, что обе стороны приходят к убеждению, что они что-то выиграли в результате переговоров. Самое главное в переговорах-партнер. Он должен быть уверен, что получит предложение. Порядок переговоров, все аргументы должны быть направлены. Переговоры о сотрудничестве. Любое сотрудничество должно иметь общую базу, поэтому важно найти общий знаменатель для различных интересов партнеров. Переговоры редко проходят гладко, поэтому важна тенденция к компромиссу. Любые переговоры должны быть коммуникативными, поэтому очень важно уметь правильно ответить на вопрос и выслушать партнера. Положительные результаты переговоров следует рассматривать как естественный вывод, поэтому необходимо сделать вывод, остановиться на содержании договора, отражающем все интересы партнеров. Если их результаты будут детально проанализированы, сделаны соответствующие выводы, переговоры будут завершены.

Подводя итог, можно сказать, что для успешного ведения переговорного процесса независимо от его уровня и масштабов необходимо создание

культуры переговоров, т. е. системы понятий, ценностей и норм, которая станет средством успешного общения переговорщиков - государственных деятелей, политиков, дипломатов, бизнесменов.

Любые переговоры требуют тщательной подготовки: чем интенсивнее они проводятся (анализ, расчет экономического эффекта, выводы и т.д.), тем больше шансов на успех. Обратная картина наблюдается, когда в процессе переговоров не учитываются различные объективные и психологические аспекты. Каждому, кто вступает в переговоры, полезно знать истинную истину: полагаться на взаимодействие конфликтов, стремиться к разовой победе в любом случае крайне бесполезно. Максимально отвечающий взаимным интересам вариант партнерства намного эффективнее, если проблема анализируется вместе с партнером для поиска решения. Искусство общения, знание психологических особенностей и использование психологических приемов необходимы специалистам, чья работа предполагает постоянное общение типа "человек к человеку"-политикам, бизнесменам, менеджерам и т.д. Таким образом, умение строить отношения с людьми, находить к ним подход, завоевывать их необходимо каждому. Ключом к успеху любого начинания предпринимателя, независимо от того, какую задачу он решает, является создание атмосферы делового сотрудничества, доверия и уважения.

**Контрольные вопросы:**

1. Методы переговоров?
2. Теории Чернышевского?
3. Функции переговоров?
4. Схема ведения переговоров?
5. Что происходит в процессе переговоров?
6. Содержательная подготовка к переговорам?
7. Способы ведения переговоров?
8. Анализ переговоров?

## Глава 17. ДЕЛОВАЯ ЭТИКА

### 17.1. Общее понимание деловой этики, формирование

Деловые отношения-сложный многогранный процесс развития связей между людьми в формальной сфере. Его участники действуют в официальных статусах и нацелены на достижение поставленных целей, конкретных задач. Особенностью процесса называется регулирование, т. е.. подчинение ограничениям, установленным национально-культурными традициями, профессиональными этическими принципами. Обязательным условием в процессе деловых отношений является общение людей, рассмотрим этику деловых отношений на примере общения, взаимоотношений, так как, при правильном общении, от умения расположить собеседника к себе зависит и конечный результат. Деловые отношения тесно связаны с общением, взаимодействием, производственной деятельностью - это наиболее массовый вид социального общения.

Это сфера коммерческих и административно-правовых, экономико-правовых и дипломатических отношений. Новые экономические и социальные условия побудили широкие слои населения заняться коммерческой и организационной деятельностью. Это обстоятельство выдвинуло на первый план необходимость изучения языковых форм делового общения, совершенствования языковой компетентности лиц, входящих в общественно-правовые отношения, управления действиями людей. В рыночных условиях лингвистическая компетентность используется менеджерами, служащими, референтами и всеми уровнем становится неотъемлемой частью общей профессиональной подготовки руководителей. Деловые контакты сегодня проникают во все сферы жизни общества. Предприятия всех форм собственности, частные лица вступают в коммерческие, предпринимательские отношения. Компетентность в сфере делового общения напрямую связана с успехом или неудачей в любом деле: науке, искусстве, производстве, торговле. Что касается руководителей, предпринимателей, организаторов производства, людей, работающих в сфере

управления, то для представителей этих профессий коммуникативная компетентность является важнейшей составляющей их профессионального имиджа.

Вопросы корпоративной социальной ответственности являются приоритетными для современной деловой этики. Идея о том, что финансовое благополучие компании - это последнее, что побуждает ее придерживаться этических стандартов, в корне неверна; жизнь и практика бизнеса привели к следующему утверждению: "хорошая мораль означает хороший бизнес". В противном случае негативное отношение клиентов и партнеров неизбежно приведет к значительному снижению прибыльности компании, а повторяющаяся сомнительная репутация в средствах массовой информации приведет к недоверию к ней.

Лауреат Нобелевской премии Милтон Фридман пишет, что "настоящая роль в бизнесе заключается в том, чтобы использовать свою энергию и ресурсы в деятельности, направленной на максимизацию прибыли, следуя правилам игры. Участвует в открытом соревновании, не прибегая к мошенничеству и лжи". Мораль вводит в бизнес систему ограничений, которая представляет собой совокупность моральных правил и традиций, сложившихся в конкретном обществе.

Деловая этика-это этика, основанная на честности, открытости, верности данному слову, умении эффективно функционировать на рынке в соответствии с действующим законодательством, установленными правилами и традициями. Международный опыт ведения бизнеса подтверждает важность деловой этики в формировании успеха фирмы. К началу 80-х годов, в деловой этике развиты три основных направления: этика благотворительности, этика справедливости, этика личной автономии,

Первое из них напрямую связывает доброту с результатом, который приносит добро, и призывает предпринимательство к благотворительности.

Второе провозглашает равенство и справедливость среди сотрудников компании. И третье направление считает главным этическим правилом

соблюдение прав других субъектов-деловых партнеров, клиентов и конкурентов. Обсуждение деловой этики основано на этике личных отношений. Само слово "этика" имеет греческое происхождение и дословно переводится как "привычка", "характер", "действие". Этика как философская категория была определена Аристотелем.

Этому философскому направлению он посвятил работы «Великая мораль», «Никомахова этика», «Евдемическая этика», в которых рассматривал вопросы источников, природы морали, справедливости, высшего Добра, смысла жизни и многие другие. Что касается деловой этики, Аристотель выступал за рациональное поведение и умеренность.

Этике посвящены труды многих философов, среди которых были Платон, Фома Аквинский, Гегель, Фейербах. Несмотря на различие взглядов, все они определяли этику как объект изучения морали.

В большинстве философских учений основой морали считались высшее благо (Платон), Абсолютная Идея (Гегель), божественные законы, которые занимали особое место в изучении этики богословия и являлись "золотым правилом". Общее для старого и нового, считалось лучшим моральным руководством всех времен.

Средневековое католическое богословие было безжалостно по отношению к любому способу "заработка". "Христос дал торговцам совет отказаться от торговли и следовать за ней", - пишет Дэвид Дж. Фогеля. Протестантизм освятил стремление к прибыли, и, согласно его законам, "можно не только служить Богу, работая, но и умножать богатство во славу Бога, правильно используя это богатство. Трудолюбивый человек оказывается менее привлекательным. Вознаграждение дьяволу и финансовый успех стали понимать как знак Божьего благословения. Протестантский богослов XVI века Джон Кальвин даже интерпретировал финансовый успех как благословение свыше. Именно в период Реформации успешным предпринимателем стали считать "нравственного человека".

## 17.2. Основные принципы деловой этики

Сегодня принято называть этику деловых отношений системой правил, основанных на общепринятых человеческих ценностях и объединяющих членов одной компании. Как правило, этика в бизнесе строится на уважении не только интересов своих сотрудников, но и целевой аудитории, потенциальных и нынешних партнеров и даже конкурентов.

Проще говоря, социальная этика в бизнесе предполагает честную игру с определенными правилами. В то же время среди предпринимателей широко распространено заблуждение, что нет баланса между соблюдением деловой этики и успехом в рыночных отношениях. Однако соблюдение деловой этики и ее основных принципов часто является гарантией достижения желаемых высот в сфере бизнеса.

Интересно, что основные принципы деловой этики во многом напоминают библейские заповеди, перенесенные в наш век и переведенные на язык современного мира.

Пожалуй, самую важную роль в Этическом кодексе для сферы бизнеса играют общечеловеческие ценности, помогающие регулировать его социальную ответственность. Этот пункт включает в себя уход за персоналом предприятия, создание новых рабочих мест, оплату труда, здравоохранение, социальные пособия и многое другое.

Деловая этика также предполагает определенное отношение к потребителям. Это качественные товары и услуги и приемлемые (т. е. разумные) цены на них. Это также должно включать максимальную честность в рекламных кампаниях и различные способы продвижения бизнеса.

Профессиональная деловая этика в отношении партнеров, инвесторов и акционеров требует своевременной выплаты заранее оговоренных сумм, соблюдения всех пунктов различных бизнес-соглашений и предоставления необходимой информации.

Кроме того, деловая этика применима как к деловым отношениям на конкретном рынке, так и к глобальному сотрудничеству. В первом случае

деловая этика предполагает устранение дискриминации на рынке труда, уделение должного внимания частной собственности и соблюдение правил конкуренции. Во втором случае это подразумевает соблюдение этических норм во взаимоотношениях с работниками, потребителями, поставщиками, партнерами и т.д.

**Деловая этика предполагает следующие основные качества предпринимателя:**

- чувство коллегиальности;
- порядочность и честность;
- способность к конструктивной критике;
- квалификация и профессионализм;
- соответствие занимаемой должности;
- бесконфликтный;
- уважение прав собственности;
- борьба с коррупцией;
- осведомленность;
- корпоративная социальная ответственность.

Репутация компании складывается из простой суммы примеров хорошего поведения ее сотрудников, о чем свидетельствует следующее:

- в отношении собственности компании;
- в ситуациях, когда сталкиваются разные интересы;
- при установлении внешних деловых отношений;
- в работе с государственными органами;
- в отношениях с клиентами и конкурентами;
- в очень деликатных ситуациях, когда сотрудники компании сталкиваются с проблемой выбора: раскрыть или сохранить в тайне пример нарушения сотрудниками внутренних правил и норм компании.

Понимание основ этики необходимо менеджеру любого уровня, так как он постоянно вынужден принимать определенные решения. Как их оценивают сверстники? Каковы последствия этих решений? Чтобы получить ответы на

эти вопросы, необходимо четко понимать, какой моральный климат сложился в конкретном обществе и компании.

Менеджер должен поддерживать долгосрочные и взаимовыгодные отношения с владельцами компании, потребителями, кредиторами, поставщиками, работодателями. Чаще всего эти отношения складываются в тех случаях, когда интересы сторон не совпадают. Главное правило здесь — придерживаться моральных принципов, избегать намерения совершить зло ради зла. Настойчивость менеджера показывает его ценность.

Американские исследователи сформулировали следующие принципы деловой этики:

- принцип справедливости;
- принцип права;
- принцип утилитаризма (практицизма).

Эти принципы предлагают менеджерам способ напрямую оценить качество выбранного решения, прежде чем принимать его.

Принцип права основан на постулате о неприкосновенности прав каждого человека. Когда права игнорируются, происходит нарушение морали. Правовой подход также доказывает, что для каждого права существует соответствующая обязанность или ответственность.

В области права есть спорные вопросы. Одним из них является конфликт прав личности, особенно при распределении недостаточных ресурсов. Кроме того, проблема возникает из-за несогласия с правами личности в определенных ситуациях общества.

Что касается третьего принципа — утилитаризма — решение в данном случае зависит от соотношения затрат и выгод. Люди, которые доказывают необходимость определенных решений, основываясь на этой точке зрения, говорят: "величайшее благо и многое другое". Они определяют затраты, а также прибыль на каждом этапе бизнеса. Утилитаристы утверждают, что оптимальный курс действий — это тот, который приносит наибольшую прибыль.

Основываясь на трех вышеперечисленных принципах, бизнес-решение не всегда может быть оправдано. Таким образом, увольняя сотрудников, менеджер строит свое решение на принципе утилитаризма, иногда правильного, но не справедливого. Наоборот, оставляя работника на предприятии, он делает это, осознавая свою идею справедливости и уважения своих прав, но отказываясь от принципа утилитаризма. В мире существует огромная потребность в умных лидерах, способных вывести компанию на лидирующие конкурентные позиции и при этом сохранить честность и этические качества. Необходима конструктивная система обучения моральным нормам.

В основе такой системы могут лежать западные модели нравственного совершенствования человека и организации. Так, например, в США регулярно издается номер журнала *Teaching Behavior Organization Review*, в котором обсуждается преподавание этики в американских бизнес-школах. Одна из разработок, посвященных этой теме, называется "модель нравственного совершенствования личности и организации".

Обучение этике-сложный и длительный процесс. Питер Костенбаум, известный автор книг по философии бизнеса в США ("лидерство: сторона величия, скрытая от других", "сердце бизнеса: этика, власть, философия"), формулирует следующие компоненты. долгосрочный успех компании:

- преимущества
- люди (мораль)
- товары или услуги;
- гордость (репутация).

Костенбаум обосновывает прибыль как основную цель бизнеса. Люди должны быть довольны своей работой, работой в этой компании.

### **17.3. Приоритеты деловой этики**

К сожалению, в современном мире многие предприниматели довольствуются (и даже не всегда) лишь соблюдением установленных правовых норм. Игнорирование их может серьезно подорвать благополучие

руководителя бизнеса и поставить под угрозу его бизнес. Этика в сфере бизнеса — это своего рода "акт доброй воли", который оставляет выбор на усмотрение самого предпринимателя, не принуждая его ни к чему. В редких случаях несоблюдение деловой этики может привести к реальной опасности или наказанию.

Таким образом, многие сотрудники бизнеса не чувствуют ответственности за этот вопрос и часто придерживаются поведения, противоречащего основным принципам деловой этики. Естественно, когда несоблюдение их напрямую затрагивает самих предпринимателей и осуществляется другими компаниями и их представителями, вслух начинаются разговоры о несправедливости, неписаных законах. До тех пор обычно единственным древним принципом было "Цель оправдывает средства". Именно с него начинаются основные проблемы деловой этики.

При этом опыт многих компаний показывает, что отсутствие определенных этических норм не может быть гарантией комфортного проживания не только в нашей повседневной жизни, но и в сфере бизнеса.

Не секрет, что качество работы-залог успеха практически в любой экономической сфере. Это, в свою очередь, напрямую зависит от обстановки в коллективе, взаимоотношений сотрудников и их отношения к собственной деятельности, руководству и компании в целом.

Самая правильная фраза здесь - "как посеешь, так и пожнешь". Поскольку все вышеперечисленные факторы в первую очередь определяются политикой руководства компании или организации, большая часть ответственности ложится на нее. Например, если руководитель не проявляет уважения к своим подчиненным и партнерам, то в результате он получает соответствующее качество своей работы.

Гораздо лучше работают сотрудники крупных успешных предприятий, которые следуют принципам деловой этики, то есть обеспечивают своим сотрудникам комфортные условия труда как материально, так и морально. Это зависит от ряда факторов. Среди них на первый план можно поставить

наличие стимулов. Дружный коллектив, объективные начальники, достойная оплата труда и необходимые условия для осуществления деятельности стимулируют стремление человека к хорошей работе.

Мудрые руководители понимают, что деловая этика лежит в основе бизнеса и является залогом его успеха. Они разумно рассчитывают начать с себя и подавать пример своим сотрудникам. Последние, конечно же, ценят заботу и уважение к себе и качественно (иногда в избытке!) отвечают работой. Это принесет компании некоторый успех и, соответственно, славу. После этого вносятся предложения о сотрудничестве и партнерстве, которые также должны соответствовать базовой деловой этике.

Даже первый опыт серьезных деловых отношений, основанных на этических принципах, может привести к ряду выгодных сделок. Ведь любой умный предприниматель предпочитает работать с компанией, которая имеет хорошую репутацию и руководствуется честностью и порядочностью. Как видите, схема довольно проста, если полагаться не на жадность, а на здравый смысл.

#### **17.4. Баланс прибыли и ответственности**

Естественно, что даже предприниматель, привыкший годами придерживаться правил деловой этики, колеблется в выборе между серьезным заработком и соблюдением принципов. Особенно, если это может нанести серьезный ущерб вашему бизнесу. Но стоит помнить, что репутация достигается со временем и может быть потеряна за один день. Тем не менее, все продуманные политики и даже их плоды могут быть поставлены под угрозу с выгодой.

Чтобы избежать такой ситуации, любой предприниматель, который хочет придерживаться этических норм в бизнесе, должен найти баланс между доходом и социальной ответственностью. Это предполагает выбор между краткосрочным доходом и долгосрочным успехом. Кроме того, необходимо определить для себя важность духовных и материальных ценностей, общественных и личных интересов, а также личных целей и способов их

достижения. Важно понимать, что баланс между этими факторами, но не отказ от одного из них, является реальной гарантией процветания бизнеса в долгосрочной перспективе.

В последнее время все больше внимания уделяется этике корпоративных отношений. Работодатели уделяют больше внимания этике корпоративных и личных отношений при отборе и найме сотрудников, а также в процессе непосредственного выполнения сотрудниками своей профессиональной роли. Соблюдение этики деловых отношений является одним из основных критериев оценки профессионализма как отдельного работника, так и организации в целом.

Соблюдение сотрудниками организации норм и правил деловой этики становится ее "визитной карточкой" и во многих случаях определяет, захочет ли внешний партнер или клиент работать с этой организацией в будущем.

Использование этических норм и правил корпоративных отношений в любом случае положительно воспринимается окружающими, даже если человек не обладает достаточно развитыми навыками применения этики.

Если нравственное поведение становится естественным и произвольным, эффект восприятия многократно усиливается. Это происходит, когда этика вырабатывается не только внутренней психологической потребностью человека, но и в процессе систематического обучения.

Этика включает в себя систему моральных требований и норм поведения. Этика деловых отношений основана на общих правилах поведения, выработанных людьми в процессе совместной жизни. Естественно, что многие нормы взаимоотношений в деловой среде справедливы для повседневной жизни, и, наоборот, практически все правила межличностных отношений находят отражение в трудовой этике.

Отношение окружающих к тому или иному человеку в процессе профессиональной деятельности является продолжением отношений, складывающихся в жизни общества в целом. Желанное проявление

отношения окружающих к себе в повседневной жизни, мы естественным образом переходим в сферу деловых отношений. Соответственно, окружающие нас люди ожидают от нас знания правил поведения и умения применять их на практике. В широком смысле взаимосвязь этики и деловой этики прослеживается на основе логической последовательности отдельных проблем восприятия людьми друг друга. Благоприятная основа для знакомства, последующих отношений закладывается в основном в первые минуты встречи. Немаловажную роль играет внешний вид человека, его соответствие ситуации. В этом случае важную роль играют такие детали, как приветствие, рукопожатие и этика знакомства человека с человеком. Практически во всех отраслях корпоративной этики существуют правила, которые в широком смысле соответствуют нормам поведения. При этом все без исключения отрасли деловой этики базируются на базовых нормах этики. К ним относятся самооценка и уважение личного положения другого человека, понимание интересов и мотивов поведения других, социальная ответственность за их психологическую безопасность и др.

Приобретение навыков делового общения необходимо будущим бизнесменам: менеджерам, экономистам и др. Это не так просто, как кажется, но и не сложно.

Эти навыки могут сыграть важную роль при заключении сделки или подписании контракта в будущем. Противоречие между этикой и бизнесом очень остро проявляется в деловом общении и на самых разных его уровнях: как между организацией и социальной средой, так и внутри самой организации. Есть две основные позиции в отношении этого противоречия между менеджерами, предпринимателями и бизнесменами в целом. Те, кто считает себя прагматиками, считают, что сама мораль не нужна в деловом общении и в бизнесе в целом. Единственная задача управляющего корпорацией, используемая владельцем бизнеса, - получить максимальную прибыль любыми средствами, "заработать как можно больше денег", всесторонне адаптироваться к нормам общества, отраженным в

законах нравственные традиции. С этой позиции, которую можно назвать "деловым макиавеллизмом", этические нормы и сам язык морали рассматриваются как препятствия для делового общения. Он старается избегать разговоров о морали, моральных идеалах, долге и социальных обязательствах, потому что это приводит к моральным и возникают "ненужные", "несущественные" проблемы, связанные с социальной ответственностью. Крайним случаем неэтичного поведения бизнесменов, руководителей предприятий является нарушение закона. Но неэтичное поведение также следует рассматривать как разнообразное поведение компаний, которые не принимают различных мер по устранению дефектов в своей продукции, что приводит к пагубным последствиям для населения. Поэтому понятие этики делового общения относится к качеству собственной продукции руководителей предприятий в том числе ответственность за ущерб, который он может нанести населению. Этика делового общения охватывает широкий круг вопросов, связанных с целями и средствами ведения бизнеса. В связи с этим следует отметить, что представители делового прагматизма для достижения своих целей используют порой недопустимые средства, например, взяточничество, и др. Но кроме того, цели делового общения могут быть неэтичными.

Однако общение можно считать неэтичным не потому, что оно незаконно, а потому, что деловое общение не соответствует моральным ценностям. Примером может служить заключение договоров, договоров на строительство экологически вредных предприятий. Вторая позиция в противостоянии этики и бизнеса состоит в том, что соблюдение этических норм в деловом общении важно не только с точки зрения ответственности предпринимателей перед обществом и перед собой, но и необходимо для повышения эффективности ведения бизнеса. В этом случае этика рассматривается не только как необходимый моральный императив поведения, но и как инструмент, помогающий повысить прибыльность, укрепить деловые отношения и улучшить деловые отношения. Как видно,

такой подход более цивилизован и, в конечном счете, более эффективен, поскольку предприятие является составной частью общества, одновременно утверждая в себе этические нормы общения, способствуя их распространению в обществе и окружающей и социальной среде. Чем комфортнее моральный климат в обществе, тем комфортнее атмосфера для бизнеса. В то же время аморальное поведение и общение рано или поздно приводят к как минимум социальным и моральным издержкам для предприятия и социальной среды.

### **Контрольные вопросы:**

1. Деловые отношения?
2. Деловая этика?
3. Основные направления деловой этики?
4. Основные принципы деловой этики?
5. Какие принципы деловой этики сформулировали американские исследователи?
6. Приоритеты деловой этики?
7. Этика моральные требования?
8. Навыки делового общения?
9. Что такое баланс прибыли и ответственности?
10. Что такое корпоративная социальная ответственность?

## **Глава 18. БИЗНЕС-СРЕДА В УЗБЕКИСТАНЕ**

### **18.1. Развитие бизнес-среды в Узбекистане**

Мировым сообществом признается, что за прошедшее время в нашей стране был принят ряд решений по улучшению показателей создания благоприятной деловой среды для ведения бизнеса и достигнуты хорошие результаты в этом направлении.

Не случайно в годовом отчете Всемирного банка и международной финансовой корпорации “ведение бизнеса” за последующие пять лет рейтинг Узбекистана улучшился более чем в 2 раза, поднявшись со 166-го места в 2012 году до 74-го места в 2017 году среди 190 стран мира, войдя в первую десятку стран-реформаторов по показателю создания наиболее благоприятной

деловой среды для ведения бизнеса. Но то, что они называют прогрессом, развитием, никогда не приветствуется, когда они находятся в депрессии и останавливаются на одном месте. Государство, допустившее промедление в этом отношении, отстает от подъема. Исходя из реалий современной жизни, особое внимание уделяется созданию благоприятной деловой среды в нашей стране, осуществлению деятельности, соответствующей требованиям действующих международных норм и стандартов для ведения бизнеса, созданию оптимальных условий для привлечения иностранных инвестиций.

Решение президента Шавката Мирзиёева “О мерах по дальнейшему улучшению рейтинга Республики Узбекистан в ежегодном отчете Всемирного банка и международной финансовой корпорации “ведение бизнеса” от 13 июля 2018 года” является еще одним важным шагом в этом направлении, направленным на устранение имеющихся недостатков в отрасли и дальнейшее повышение рейтинга Узбекистана. В постановлении четко прописан комплекс мер, которые необходимо реализовать. В частности, стратегической целью проводимых реформ в области улучшения инвестиционного климата является создание в стране до 2022 года наиболее благоприятных условий для осуществления предпринимательской деятельности и привлечения иностранных инвестиций, соответствующих уровню первой двадцатки стран мира, указанному в отчете Всемирного банка и международной финансовой корпорации “ведение бизнеса”.

Соответствующим органам по улучшению показателей Республики Узбекистан в отчете Всемирного банка и международной финансовой корпорации “ведение бизнеса” поручено критически изучить отчеты “ведение бизнеса” и ежегодно до 1 декабря вносить на утверждение “дорожную карту” по дальнейшему совершенствованию делового климата и законодательства в целях улучшения отдельных показателей республики в отчете “ведение бизнеса”. Координация работы в этой сфере и взаимодействие со Всемирным банком и международной финансовой корпорацией возложены на

Национальное агентство проектного управления при Президенте, которое является уполномоченным органом в этой области.

Кроме того, агентству необходимо принять необходимые меры по привлечению технической поддержки, грантов и кредитов международных финансовых организаций для финансирования реализуемых мероприятий и проектов в соответствии с “дорожной картой”, провести опрос среди предпринимателей о результатах внедрения в практику требований законодательства по направлениям отчетности “ведение бизнеса” и эффективности реализуемых мер.

Доля малого бизнеса и частного предпринимательства в ВВП в 2021 году составила 53,3 процента, или 119 301 млрд сумов. (В Японии - 55%, в Германии - 54%, В США - 52%, В Казахстане - 25,6%, в России-20%). В стране 78,3% занятого населения работает в малом бизнесе, хотя в 2000 году этот показатель составлял 49,7%. Доля малого бизнеса в производстве промышленной продукции в 2000 году составила 12,9%, в 2017 году этот показатель составил 39,6%, в сельском хозяйстве-99%, в строительстве-65,1%, в розничном товарообороте - 88,4%. Доля малого бизнеса в общем экспорте страны составила 27%, в импорте - 50%, а в инвестициях - 32%.

Согласно действующему законодательству, среднегодовая численность работников в сельском, лесном и рыбном хозяйстве - до 50 человек, в промышленности в зависимости от вида деятельности - от 100 до 270 человек; в сфере торговли и услуг - субъекты с численностью работников от 25 до 50 человек относятся к категории малых предприятий. В республике созданы следующие условия для развития малого бизнеса и частного предпринимательства:

Время регистрации субъектов малого бизнеса составляет 30 минут. Для регистрации в качестве ИП требуется только один документ, а при регистрации малого предприятия в качестве юридического лица - два. Ставка единого налога, по которой малые предприятия практически всех отраслей является важным фактором создания благоприятных условий для развития

малого бизнеса, составляет 5% от объема реализуемых товаров и услуг. Альтернативой является действующая ставка единого социального взноса для субъектов малого предпринимательства в размере 15%.

Вновь созданным производственным предприятиям с иностранными инвестициями предоставляется право в течение пяти лет применять ставку налога и обязательных платежей на дату их регистрации. С 2018 года установлено, что малые предприятия с земельным участком более 1 га будут платить единый земельный налог. Финансовая поддержка малого бизнеса осуществляется путем: предоставления банками кредитов по льготным ставкам; поручительства в размере 50% кредитных средств государственного фонда поддержки предпринимательства, предоставляемых предпринимательской деятельности, и возмещения начисленных процентных расходов по кредитам коммерческих банков.

Интересы бизнеса защищаются институтом, ответственным за защиту прав и законных интересов субъектов предпринимательства. В Узбекистане отменены внеплановые проверки деятельности субъектов малого бизнеса, а также освобождены от всех видов административных штрафов субъекты предпринимательства за совершенные впервые финансово-хозяйственные правонарушения.

Во всех регионах республики созданы Центры поддержки предпринимательства, работающих по принципу "единого окна" предоставления государственных услуг субъектам предпринимательства. Для того чтобы субъекты, начинающие предпринимательскую деятельность, могли составить свои бизнес-планы, оказать юридическую и практическую поддержку, а также получить необходимую информацию для своей деятельности, "созданы бизнес-инкубаторы.

Созданы кластеры для молодых предпринимателей путем проведения учебных курсов по ведению бизнеса для предпринимателей по всей республике, реализации проектов на базе приватизированных объектов, выделения земельных участков в аренду по нулевой ставке сроком на 5 лет. По

состоянию на 1 марта 2021 года количество действующих в республике субъектов малого предпринимательства (кроме фермерских хозяйств) составило 238,5 тыс. (в 2001 году-99,4 тыс.). В частности, 8,2% из них составляют малые предприятия, а остальные 91,8% - микропредприятия. Анализируя этот показатель в разрезе отраслей, мы видим, что 9,1 процента субъектов малого бизнеса работают в сельском хозяйстве, 20,9 процента-в промышленности, 11 процентов-в строительстве, 34 процента-в торговле и общественном питании, 19,7 процента-в других отраслях. В регионах доля субъектов малого бизнеса в промышленности составила: 71,3 процента в Ташкенте, 68,4 процента в Наманганской области, 61,3 процента в Джизакской области и 55,5 процента в Самаркандской области. Такой же показатель был в Ташкентской области-29,6 процента, Кашкадарьинской области-23,1 процента, Навоийской области-18,8 процента и Республике Каракалпакстан-18 процентов.

В качестве альтернативы мы должны выделить проблемы, которые мешают малому бизнесу полностью реализовать свой потенциал. В то время как более 62% рабочих мест в малом бизнесе занято в индивидуальном предпринимательстве, только 16% приходится на малые предприятия и микрофирмы. Низкий уровень занятости малых предприятий приходится на Навоийскую (11,3 %), Кашкадарьинскую (12,4 %) и Ташкентскую области (13,2%). В малом бизнесе 34,2% занятых заняты в сельском хозяйстве, 12,7% - в промышленности, 11,6% - в строительстве, 13,4% - в торговле и 28,1% - в сфере услуг.

Как видно из анализа вышеперечисленных пунктов в разрезе отраслей, мы можем видеть относительно низкое положение малого бизнеса в отрасли с высокой производительностью создаваемых рабочих мест по сравнению с другими отраслями. Сохранение текущего уровня прироста этого показателя в будущем может создать проблемы, связанные с увеличением реальных доходов населения от заработной платы и предпринимательской деятельности.

Эта ситуация может привести к ограничению социальных гарантий, которые государство предоставляет населению. Доля числа субъектов малого предпринимательства в торговле сохраняется на высоком уровне (26,7% от общего числа субъектов малого предпринимательства, или 63,7 тыс. субъектов). Однако в розничном товарообороте мы видим, что 20,2% приходится на долю малого бизнеса и микропредприятий, а доля индивидуальных предпринимателей составляет 69,4%, что отрицательно сказывается на поступлении денежных средств в банковский сектор и создает несоответствия в налоговой базе субъектов малого предпринимательства.

Если рассматривать количество субъектов малого бизнеса в разрезе регионов, то наибольшее количество субъектов осуществляют свою деятельность в городе Ташкенте (22,6%), Ташкентской (9,6%), Ферганской (8,8%) и Андижанской (8,7%) областях. В этих четырех регионах осуществляют свою деятельность около 50% от общего числа малых предприятий. Из этого видно, что в других регионах нашей республики, таких как Сырдарьинская (3,2%), Навоийская (3,3%) и Джизакская (4,2%), недостаточно используется имеющийся потенциал субъектов малого бизнеса. В развитии малого бизнеса в нашей стране высоким потенциалом обладают строительные и отделочные материалы, оборудование, запчасти и оборудование для машиностроения, электротехника, химия, фармацевтика, производство многих видов потребительских товаров и др.

Мы видим увеличение вклада малого бизнеса в экономику страны, создание малых промышленных зон, улучшение инвестиционного климата и конкурентной среды, расширение объемов государственных закупок в рамках государственно-частного партнерства с малым бизнесом, укрепление взаимовыгодного сотрудничества между крупными и малыми предприятиями, привлечение субъектов предпринимательства к инновационным процессам. Также стоит отметить, что большое значение имеет финансовая поддержка успешных и перспективных малых предприятий, обладающих достаточным экспортным потенциалом, но при этом не имеющих

достаточного капитала для дальнейшего развития. Эти меры помогут создать больше рабочих мест в эффективном секторе малого бизнеса, увеличить доступ к мировому рынку, что позволит стране увеличить свой экспортный потенциал и увеличить доходы населения.

Постановление Президента Республики Узбекистан от 17 августа 2017 года о создании Государственного фонда поддержки развития предпринимательской деятельности. Указ Президента Республики Узбекистан “О дополнительных мерах по обеспечению ускоренного развития предпринимательской деятельности, всесторонней защите частной собственности и качественному улучшению деловой среды” от 5 октября 2016 года.

Вообще говоря, полноценная реализация задач, поставленных в решении главы государства, будет способствовать достижению прогресса в развитии нашей страны. Так в чем же будет роль и участие парламента в этом вопросе? Конечно, при реализации этих актуальных задач от членов парламента требуется пересмотреть действующее законодательство на основе мнений широкой общественности и предпринимателей, обеспечить отражение в нем удобных, прозрачных, простых для субъектов предпринимательства процедур. А это, в свою очередь, несомненно, будет определяющим фактором для ускоренного развития экономики, дальнейшего улучшения условий для ведения бизнеса, создания привлекательной и надежной среды для привлечения иностранных инвестиций.

## **18.2. Правовой и экономический статус в деловой среде**

В процессе реализации масштабных рыночных изменений в Узбекистане расширяется круг собственников. Главной, самой большой целью, приоритетом проводимых реформ является формирование в Узбекистане реального класса собственников.

Все принятые нами постановления, законы, вся наша работа направлена на это. Без решения этих задач невозможно достичь ожидаемого результата, желаемых изменений в нашей жизни, экономике.

Важнейшей задачей на современном этапе рыночных реформ является, прежде всего, приватизация государственных предприятий производственной сферы и формирование класса собственников путем поддержки формирующихся на их базе предпринимательских структур с конкретной целью. Изучение этого нового для нашего общества социального типа, форм его сфер деятельности обусловлено не только потребностями теории, но и практической необходимостью. Сегодня на долю негосударственного сектора приходится около 80% валового внутреннего продукта, производимого в нашей стране, более 78% промышленной продукции, почти вся продукция сельского хозяйства и розничного товарооборота.

Любое предпринимательство ведется на определенной территории: в масштабах страны, области, города или села. Для эффективного ведения предпринимательской деятельности необходима определенная рабочая среда.

Такая среда воплощается в масштабах отдельных регионов, воплощая в себе реализацию бизнес-функций. В целом предпринимательская среда в основном реализуется в результате взаимодействия следующих четырех факторов: правовых, политических, социальных и экономических. Они также могут быть сформированы в форме позитива или стимула. В этом случае для ведения предпринимательской деятельности подойдут существующие условия в стране или регионе. Потому что такая среда дает предпринимателю широкие возможности предвидеть, какими будут результаты того, что он делает. Способность предпринимателя предвидеть результаты своей работы выражается в противоположности понятию риска. Если предприниматель работает в определенной среде на основе риска, то для него характерна волатильность, нестабильность, рискованность. Такая среда не соответствует положительной среде, описанной выше.

На практике в большинстве случаев нельзя сказать, что конкретный фактор предпринимательской среды оказывает основное влияние на результаты работы предпринимателя. Потому что предпринимателя больше

интересует взаимосвязь факторов, определяющих предпринимательскую среду.

Из вышеперечисленных факторов юридические факторы являются ключевыми, поскольку они указывают на правила игры, которые могут быть реализованы в предпринимательской среде для ведения предпринимательской деятельности.

Понятие правила игры включает в себя как разрешенную, так и выполняемую работу (действие). Правила игры по отношению к допустимой работе (действию) проявляются в различных формах. Правила игры могут быть разработаны по принципу "что можно, а что нельзя". В этих правилах должны быть четко указаны все границы или ограничения на способ ведения предпринимательской деятельности. В целом, правовой фактор – это совокупность всех законов (налоговых, земельных, трудовых отношений) и руководящих принципов на пути ведения предпринимательской деятельности, регулирующих предпринимательскую деятельность и воплощающих взаимоотношения предпринимателя с другими субъектами хозяйственного процесса.

Полное или некорректное ведение правовой базы может оказать большое негативное влияние на уровень предпринимательской деятельности. В настоящее время в Республике Узбекистан существует целая правовая база, которая составляет основу проводимых экономических реформ. Описание правового фактора включает также понятие «правовая культура». Под этим понимается полное соблюдение нацией законов, то есть наличие в сознании людей понятия, что требование законов должно быть выполнено. Если все необходимые законы приняты, но они не действуют или не применяются на практике, такое общество не может считаться законопослушным, и предприниматель обязан это учитывать при ведении своей деятельности.

Политический фактор определяет отношение государства ко всем явлениям, происходящим в процессе предпринимательства, и влияние государства на них.

Степень, в которой государство должно влиять или вмешиваться в деятельность предпринимателя, также подпадает под понятие политического фактора. Такое вмешательство может быть непреднамеренным или предписанным. В целом отношение государства к уровню предпринимательской активности проявляется в форме стимулирования или непривязанности. На развитие предпринимательства в каждой стране большое влияние оказывает стабильность политической системы в ней.

Если политическая система неустойчива, предприниматели стараются проводить различные операции, рассчитанные на небольшой срок, с целью получения высокой прибыли без привлечения крупных инвестиций. Стабильность политической ситуации позволяет предпринимателю стратегически проектировать свою деятельность, то есть выполнять долгосрочную работу.

Социальный фактор считается более сложным по своему составу по сравнению с другими. Вот почему его состав состоит из многих элементов. Если предприниматель проигнорирует их, это может привести к негативным результатам в будущем. Основными элементами этого фактора являются:

- состояние идеологии в обществе;
- национальные обычаи;
- культурно-бытовые привычки нации;
- отношение окружающих к предпринимателю и предпринимательской деятельности;
- отношение государства к предпринимателю и предпринимательской деятельности.

Экономический фактор отражает конкуренцию на рынке и ценовую ситуацию. Система ценообразования, в свою очередь, включает в себя уровень

цен, факторы производства, привлекаемые предпринимателем в производственный процесс, численность рабочей силы, ставку кредита, а также налоги и обязательные платежи. При этом условия конкуренции на рынке анализируются качественно и количественно.

Предпринимательство возможно только при наличии определенных условий со стороны государства. Его содержание связано прежде всего с возникновением определенной ситуации в обществе, политическая и экономическая ситуация в котором будет направлена на содержание предпринимательской деятельности. Поэтому в Республике Узбекистан приняты и реализуются необходимые законы, постановления, указы и аналогичные нормативно-правовые акты по поддержке малого бизнеса и частного предпринимательства. В то же время в целях стимулирования предпринимательской деятельности созданы два фонда: Фонд развития предпринимательства, Фонд содействия развитию малого бизнеса.

Будущее предпринимательской деятельности определяется предпринимательской средой, которая отражает социально-экономическую ситуацию в обществе. Социально-экономическая ситуация включает экономическую самостоятельность, класс предпринимателей, приоритет рынка в экономических отношениях, наличие условий для воплощения предпринимательского капитала и использования необходимых ресурсов.

Степень социальной самостоятельности предпринимательства характеризуется количеством возникающих на рынке самостоятельных предприятий и организаций.

Формирование предпринимательской среды-процесс управляемый. Но методы управления не могут быть в административной или директивной форме. Их основная хозяйственная деятельность должна заключаться не в мерах, влияющих на их субъектов, а в создании благоприятных условий на пути к содержанию таких субъектов.

Структурирование предпринимательской среды-это многогранный процесс, который включает в себя следующее содержание:

- изменение социальной, экономической и социально-экономической философии, а также психологии связанных с ними членов общества;
- принятие национальной программы стимулирования предпринимательства.

Основная цель развития предпринимательства как дополнительного источника экономического роста страны играет большую роль в преодолении социальных проблем, служит решению проблем занятости, приумножению национального богатства и благосостоянию нации.

Предпринимательство, являющееся важной формой экономической активности и независимости, поддерживается наиболее развитыми странами на пути создания в нашей республике четкой формы занятости и новых рабочих мест. Государственная поддержка предпринимательства отражается в предоставлении предпринимателям определенных льгот в предоставлении консультаций, финансовой помощи или уплате налогов в течение нескольких лет.

Предпринимательская среда составляет основу развития страны и определяет содержание деятельности деловых людей. Предпринимательская среда в разных странах различна. В развитых странах такая среда отличается удобством, а также высокой эффективностью организации экономических процессов.

Чем продуктивнее экономические процессы, тем выше уровень материального и духовного развития общества. Эффективность экономических процессов определяется количеством и качеством фактически действующих предпринимателей, а также количеством людей, желающих заниматься этой деятельностью. Это, в свою очередь, зависит от уровня вовлеченности новых предпринимателей в предпринимательскую деятельность, либерализации экономики и предпринимательской среды. Последнее зависит от степени вмешательства государства в предпринимательскую деятельность. Государство должно создать такие

условия, чтобы в нем по максимуму выражались интересы, желания и стремления предпринимателей и тех, кто хочет стать предпринимателем. Мировой опыт также показывает, что в экономически развитых странах созданы все условия для предпринимательства.

Для эффективного ведения бизнеса предпринимателю не нравится вмешательство из внешней среды. Незначительное вмешательство извне в ведение бизнеса отрицательно сказывается на функционировании предпринимательского контента, даже если оно не приводит к его разрушению. Вот почему государство должно создавать все необходимые условия для экономики и предоставлять предпринимателям больше свободы. Исходя из этого, Узбекистан находит свое достойное место в мировой экономике.

В связи с этим необходимо создать экономические и правовые условия для свободного предпринимательства. Необходимо сделать все возможное для широкого развития малого бизнеса и частного предпринимательства. Необходимо укреплять взаимоотношения предпринимательских структур с финансовыми, банковскими и другими рыночными структурами, а главное, устранять существующие препятствия на пути получения кредита. Важно предоставить им широкий доступ к сырьевым ресурсам, создать систему, гарантирующую рынок, на котором продукция, которую они производят, продается как внутри страны, так и за ее пределами.

С учетом вышесказанного факторы, связанные с созданием предпринимательской среды, группируются, и на этой основе создается организационно-экономическая модель механизма ее формирования и развития.

### **18.3. Деловая среда в Узбекистане находится в ежегодной динамике.**

В мае 2020 года Деловая среда и ожидания достигли минимума за весь период. Однако в январе он достигает своего максимума, что во многом объясняется оптимистичными ожиданиями предпринимателей относительно перспектив своего бизнеса. В апреле 2020 года Центр экономических

исследований и реформ представил новый инструмент оценки делового климата в Узбекистане на основе методологии немецкого "индекса делового климата", разработанного институтом IFO в Мюнхене. В течение прошлого года Центр ежемесячно проводил опрос 1000 предприятий в различных секторах экономики (в июле 2020 года было введено разделение по секторам сельского хозяйства, промышленности, строительства и сферы услуг).

В ходе опроса изучалось текущее состояние бизнеса, изменения спроса на товары/услуги, динамика численности персонала, а также предположения предпринимателей об изменении общего состояния их бизнеса и будущих колебаниях цен.

Оценка бизнес-среды включает оценку трех основных показателей. Первый показатель-это текущее состояние бизнеса, рассчитанное как разница между "хорошими" и "плохими" ответами, рассчитанное как процент от выбранной популяции. Значение текущего состояния варьируется от -100 пунктов (все респонденты оценивают текущее состояние как плохое) до 100 пунктов (все респонденты оценивают текущее состояние как хорошее). Второй показатель-ожидание перспектив развития бизнеса на ближайшие 2-3 месяца. Как и в первом случае, разница между ответами "становится лучше" и "становится хуже" рассчитывается как процент от выборки населения. Ожидаемая стоимость также варьируется от -100 пунктов (все респонденты ожидают дальнейшего ухудшения своего бизнеса) до 100 пунктов (все респонденты ожидают дальнейшего улучшения своего бизнеса).

Общий показатель деловой среды рассчитывается на основе средних балансовых значений текущего состояния и бизнес-предположений. Значение деловой среды-может варьироваться от 100 пунктов (все респонденты оценивают текущее состояние как плохое и ожидают дальнейшего ухудшения своего бизнеса) до 100 пунктов (все респонденты оценивают текущее состояние как хорошее и ожидают дальнейшего улучшения своего бизнеса). Взаимосвязь балансовых значений и ожиданий текущего состояния

помогает определить перспективы экономического развития страны на ближайшие 3 месяца.

### **Динамика оценки деловой среды**

Учитывая годовую динамику показателей, можно увидеть, как пандемия коронавируса повлияла на состояние делового климата в Узбекистане.

Все три показателя были низкими на пике пандемии в стране в апреле 2020 года. Кроме того, в мае 2020 года индекс деловой среды и индекс ожидания достигли минимума в 22 пунктах и 30 пунктах соответственно. Минимальное значение показателя текущего состояния зафиксировано в июле 2020 года – 12 пунктах. Минимальные значения показателей совпали с введением первого республиканского локдауна в апреле 2020 года, который продлился до конца месяца.

Последствия вспышки коронавирусной инфекции негативно сказались на деловом климате страны, особенно на малом и среднем бизнесе. Были приняты быстрые меры по поддержке бизнеса и общественности. Среди них капитализация Государственного фонда поддержки предпринимательской деятельности в размере 500 млрд. сум и на погашение процентов по кредитам предусмотрено выделение 400 млрд. сум. Также был немедленно приостановлен ряд налогов и сборов, включая социальный налог для индивидуальных предпринимателей, туристические сборы, налоги на недвижимость и землю. Принятые в то время пакеты антикризисных мер смягчили последствия первой волны пандемии, что нашло четкое отражение в результатах июньского опроса.

В частности, индекс делового климата вырос на 29 пунктов до 51 пункта, а индекс ожидания и текущего состояния увеличился на 74 пункта и 30 пунктов соответственно.

В 2020 году Узбекистан выделил субъектам малого бизнеса 120 трлн рублей. выделил суммарные кредиты и финансовую помощь. В результате более 104 000 компаний, пострадавших от пандемии, возобновили свою деятельность, а оборотный капитал частных предприятий увеличился на 33%

по сравнению с предыдущим годом. Объем микрозаймов, выданных юридическим лицам, увеличился на 21,7% и на начало апреля 2021 года составил 11,2 трлн рублей.

Резкий рост заболеваемости летом привел к введению регулярных карантинных мероприятий по всей республике с 10 июля по 1 августа 2020 года.

Июльские результаты оценки делового климата в стране можно трактовать как результат второго локдауна - снижения совокупного показателя до 37 пунктов. Следующие три месяца ознаменовались фазой умеренного восстановления экономики. В этот период индекс делового климата останется на уровне 49 пунктов, а в ноябре упадет до 38 пунктов. К апрелю 2021 года совокупный показатель останется выше 50 пунктов, а в январе достигнет максимума в 69 пунктов, что во многом объясняется оптимистичными предположениями предпринимателей о перспективах бизнеса.

Помимо оценки сегодняшнего состояния и перспектив предпринимателей, опрос также включает вопросы из других областей. Среди них-оценка спроса на товары и услуги за последние 3 месяца.

Наименьшее увеличение численности персонала было зафиксировано в мае 2020 года (9%), а наибольшее-в марте 2021 года (28%). Дается представление о текущем состоянии и ожидаемых значениях. В целом, связь сложившейся ситуации и прогнозов на апрель 2021 года свидетельствует о том, что по расчетам хозяйствующих субъектов в ближайшие 3 месяца сохранится положительная тенденция экономического развития. Согласно циклической зависимости между текущими показателями состояния и ожиданиями на диаграмме с четырьмя кварталами возможно, выделяют 4 стадии хозяйственной деятельности: замедление, застой, восстановление и ускоренное развитие. Если текущая ситуация и оценка ожиданий ниже нуля, экономическая активность отражается в квадранте "рецессии". Восстановление экономики характеризуется движением по

часовой стрелке: после фазы "спада" экономическая активность переходит в квадрант "восстановления", а затем в квадрант "ускоренного развития". Следует отметить, что на протяжении всего рассматриваемого периода взаимосвязь между нынешним состоянием населения Узбекистана и ожиданиями предпринимателей оставалась на стадии интенсивного развития.

Ведущий показатель делового климата в Узбекистане позволил оценить перспективы развития экономики в период пандемии и своевременно реагировать на негативные тенденции. Несмотря на тяжелый для страны период, оперативная реакция правительства смягчила последствия распространения коронавирусной инфекции для бизнеса, о чем, по сути, свидетельствуют показатели делового климата в Узбекистане. Внедрение в дальнейшем других подобных показателей различного рода позволяет своевременно оценивать ситуацию, расставлять приоритеты, устранять будущие проблемы, максимально использовать время и ресурсы.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Развитие бизнес - среды в Узбекистане?
2. Дальнейшее улучшение рейтинга Республики Узбекистан?
3. Статистика ведения бизнеса за 2017 год?
4. Постановление Президента Республики Узбекистан от 17 августа 2017 года?
5. Правовой и экономический статус в деловой среде?
6. Социальные и экономические факторы?
7. Содержание предпринимательской среды?
8. Основная цель развития предпринимательства?
9. Годовая динамика деловой среды в Узбекистане?

## Глоссарий

НА УЗБЕКСКОМ ЯЗЫКЕ	НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ	НА АНГЛИЙСКОМ ЯЗЫКЕ	СУТЬ СОДЕРЖАНИЯ
Агент	Агент	Агент	От имени другого лица, по его поручению, в отношении сделок, не имея права подписывать документы от его имени, определенное лицо исполнитель работ, физическое или юридическое лицо.
Агентское соглашение	Agentsko согласовани е	Agency approval	Обычно оно составляется в письменной форме.
Активный	Активный	Активный	Являясь частью бухгалтерского баланса, предприятие денежные средства, их состав и размещение, выраженные в деньгах на дату.
Акции	Акции	Сток	Выпускаемые акционерным обществом и принадлежащие владельцу получение определенного дохода (дивидендов) от прибыли акционерного общества ценные бумаги.
Банковские депозиты	Депозит банка	Банковские депозиты	Эквивалент кредитного счета или банка (другая валюта) исходя из того, что сумма выплачена, вы можете запросить в банке определенную сумму денег. вклады, дающие право на получение.

Бартерная сделка	Barterное согласование	Barter negotiation	Прямой, без участия денег, товар к товару. Осуществляются на внутреннем рынке и в международной торговле (безналичный обмен) может быть увеличен.
Сделать чужим	Ottalkivanie	Repulsion	распоряжение имуществом в гражданском праве другим лицом передача.
Бизнес-план	Бизнес-план	Бизнес-план	отражение глубокого изучения вашего проекта, рынка, план работ и финансовый план.
Сделка	Согласование	Контракт	торговые сборы, кредитные операции и т. д. по договору.
Вој	Пошлина	Duty	соответствующими государственными или иными органами, денежный сбор которые взыскания при выполнении функций, предусмотренных законодательством этой страны.
Очистка от пошлин	Очистка от пошлины		Уплата таможенных пошлин и сборов- процесс оформления документов.
Рынок возможности	Возможности и Рынка	Рыночные возможности	Тот или иной сегмент рынка в течение определенного периода времени абсолютных или относительных товаров, приобретаемых или потребляемых.
Буклет	Буклет	Booklet	Краткое изложение вашей деятельности и

			компаний, один из рекламных инструментов.
Портфель заказов	Портфолио заказчиков	Портфолио заказчика	На определенную дату и сумма заказов, которые необходимо выполнить.
Дебет	Дебет	Дебет	Приобретение в хозяйственных отношениях с юридическим или физическим лицом или сумма денег, подлежащая выплате. Деньги, дебет которых не учитывается в активе в пассивном выражает увеличение количества; в пассивном-уменьшение.
Девальвация	Девальвация	Девальвация	К Международным валютным единицам других стран снижение курса национальной или международной валюты по отношению к ее валютам.
Депозит	Депозит	Депозит	Деньги, предназначенные для хранения в кредитном учреждении фондов или ценных бумаг.
Дивиденды	Дивиденды	Дивиденды	Часть чистой прибыли (рассчитывается со всеми кредиторами и после уплаты налогов) между держателями дивидендов, их часть, которая распределяется в зависимости от долей.
Дилер	Дилер	Дилер	Торговля ценными бумагами, товарами и валютами лицо или фирма, которые считаются посредниками в своих сделках.

Привилегированные акции	Привилегированные акции	Предпочтительные акции	Дивиденды — это зарегистрированные акции; они простые имеют преимущество в требовании дивидендов по сравнению с акциями; простые держатели акций до тех пор, пока держатели привилегированных акций не смогут выплатить свои дивиденды, не могут получать дивиденды.
Инвалидность	Инвалидность	Неустойчивость	Аннулирование, лишение законной силы.
Инвентарь-сия	Инвентарь-ц.	Инвентарь	На балансе объединения, предприятия, организации, учреждения наличие, хранение, правильное хранение богатств, находящихся на счете, права и обязанности по приобретению инструментов, складской хозяйственной деятельности, учету, периодическая проверка реальности размещения.
Инвестиции	Инвестиции	Investment	Инвестиции в любое юридически независимое предприятие срок может быть установлен либо с целью получения дополнительной прибыли, либо с целью владения в этой области такие вложения удобнее, чем организация собственных операций.
Инновации	Инновации	Инновации	1. Обновление поколений техники и технологий поставщик, а

			<p>средства, вложенные в экономику.</p> <p>2. Новая техника, считающаяся достижением научно-технического развития, технологии. Развитие изобретательности, первых и крупных открытий инноваций.</p>
Инфраструктура	Инфраструктура-тур	Инфраструктура	- дорога, связь, транспорт, образование, здоровье урожай, производственный и непромышленный комплекс отраслей.
Гарантия	Гарантированное лицо	Охраняемый персонал	Поручитель перед кредитором другого лица (должника) может ли долг полностью или частично реагировать на выполнение обязательств гарантии.
Квоты	Квотирование	Цитата	Разграничение производства, экспорта и импорта товаров; государственными и международными органами, на определенный срок, на определенные товары вводятся в виде количественных или ценовых ограничений.
Консалтинг	Консалтинг	Консалтинг	Специальные предприятия, разработчики издатели, продавцы и покупатели предприятия, фирма, организации экономические, дающие экономические советы по деятельности.
Контрафакция	Контрафакция	Контрфейтинг	Фирмой от чужих брендов использование.
Аренда	Аренда	Leasing	Специальная компания финансирования

			посредничества сдачи собственности человеку на определенный срок.
Лицензия	Лицензия	Лицензия	Органы государственной власти, уполномоченные правительством по специальному перечню товаров, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность разрешение на реализацию.
Логотип	Логотип	Логотип	Полное или частичное наименование фирмы (или группы товаров этой фирмы) сокращенное название, специально разработанное, оригинальное написание.
Oferent	Оферент	Offeror	Лицо, направляющее оферту (физическое или юридическое).
Пеня	Пени	Пенальти	Применительно к нарушителям финансовой дисциплины, деньги в форме взыскания, форма наказания.
Полис	Полис	Политика	Документ страхового органа, подтверждающий оформление страхования. Полис выдается страховым органом страховщику после заключения договора.
Конкуренция	Конкуренци я	Competition	На рынке спрос и предложение товаров.
Резидент	Резидент		Личность постоянно (проживающая) в налоговом праве в этой стране.

Реквизит	Реквизит	Requisites	Документ, предусмотренный действующими правилами и законами, или сумма обязательных формальных элементов в составе градуировки. Без реквизита документы не могут служить основанием для совершения сделки.
Торговая марка (Марка)	Торговая марка	Trademark	Торговля предприятия, реализация делает в товарах размещение по праву, соответствии с оригиналом, формализованный отличительный знак; графическое изображение, номер, буква, характерная комбинация, оригинал упаковки.
Финансовый год	Финансовый год	Финансовый год	Период, охватывающий период с первого января до конца тридцать первого декабря.
Финансовые резервы	Финансовый резерв	Финансовые резервы	Говорят, о денежных средствах, которые собираются в государственных органах управления, на предприятиях для обеспечения непредвиденных событий и особых потребностей.
Финансовые показатели	Финансовые показатели	Финансовый индекс	Это показатели, используемые в плановом, отчетном и расчетном учете, которые позволяют предприятию всесторонне описывать свою деятельность, создавать и расходовать денежные средства и сбережения.

Финансовый механизм	Финансовый механизм	Финансовый механизм	Установленные государством формы, разновидности и методы организации финансовых отношений.
Финансовое планирование и финансовое прогнозирование	Финансовое прогнозирование	Финансовое планирование и финансовое прогнозирование	Часть хозяйственного плана и основная часть финансового механизма является плановое управление созданием, распределением и перераспределением и использованием денежных средств.
Финансовые ресурсы	Финансовый ресурс	Финансовые ресурсы	Это сумма временно свободных денежных средств у хозяйствующих субъектов и государства в результате распределения и перераспределения ВВП и национального дохода.
Управление финансами	Управление финансами	Управление финансами	Это совокупность методов и форм финансового воздействия на объект для достижения поставленных целей.
Объект имущественных страховых отношений	Объект отношения имущественного страхования	Страхование объектов недвижимости	Материальные ценности страховщика.
Закон денежного обращения	Закон денежного Обращения	Правила денежного обращения	Скорость обращения денег обратно пропорциональна общему количеству денег в обращении, прямо пропорциональна количеству произведенных товаров и их цене.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

### **1. Законы Республики Узбекистан**

1. Об акционерных обществах и защите прав акционеров. Закон Республики Узбекистан. №223-I, 26.04.1996 г. - Т.: “Справедливость”, 2019.
2. О гарантиях свободы предпринимательской деятельности. Закон Республики Узбекистан. №69-II, 25.05.2000 г. –Т.: "Справедливость", 2019.
3. О предпринимательстве. Закон Республики Узбекистан. №398-I, 24.04.1997. (в новой редакции №815-I, 19.08.1999.— Т.: "Справедливость", 2019.

### **2. Указы Президента Республики Узбекистан**

4. О дополнительных мерах по дальнейшему развитию экономики и повышению эффективности экономической политики. №PF-5614 от 08.01.2019 у.
5. О мерах по коренному совершенствованию системы реализации государственной политики в сфере экономического развития. №PF-5621 от 10.01.2019 у.
6. О государственной программе по реализации стратегии действий Республики Узбекистан по пяти приоритетным направлениям развития на 2017-2021 годы в “год активных инвестиций и социального развития”. №PF-5635 от 17.01.2019 у.
7. О мерах по совершенствованию системы управления в сфере инвестиций и внешней торговли. №PF-5643 от 28.01.2019 у.
8. О мерах по коренному совершенствованию системы поддержки и защиты предпринимательской деятельности. №PF-5718 от 14.05.2020 у.
9. О мерах по дальнейшему регулированию предоставления налоговых и таможенных льгот. №PF-5755 от 27.06.2020 у.

### **1. Учебная литература**

10. Тейлор Д. Адам Смит I Неолиберальная экономика. — СПб.: Издательство СПбГУ, 2016. — 100 С. .

11. Аскильдсен Я.Е. Адам Смит I "невидимая рука" рыночного механизма // Теория и метод в социальных науках. — 2004. — С. 147—163.
12. Ш.З.Абдуллаева. Денежное обращение и кредит. Учебное пособие. Т., "НАУКА", 2013.
13. Й.Абдуллаев, Ш.Юлдашев. Финансовый бизнес и предпринимательство. Т.,» ЭКОНОМИКА-ФИНАНСЫ", 2008.
14. А.Абдуллаев, Ф.Каримов. Основы малого бизнеса и предпринимательства: 100 вопросов и ответов. Т., "Труд", 2000.
15. А.Абдуллаев. Основы малого бизнеса и предпринимательства. Т., 2000.
16. А.Абдуллаев, Г.Авбешев, А.Эргашев. Предпринимательские финансы. Т.,» Мир творчества", 2003.
17. Н.Айбешев и др.. Основы маркетинга. Учебное пособие. Т., "НАУКА", 2013.
18. Е.А.Акромово. Анализ финансового состояния предприятий. Т., "Финансы", 2003.
19. V.M.Апкин. Инвестиционный анализ. Учеб. практика. пособие. М.,», 2000.
20. Ю.П.Апскино. Организация и управление малым бизнесом. М.,» Финансы и статистика", 2001.
21. V.I.Беляева. Маркетинг: основы теории и практики. Учебное пособие. М., "KNORUS", 2010.
22. Бизнес-планирование. Учебник. М.,» Финансовая статистика", 2009.
23. А.О.Блегнов, О.V.Василевская. Искусство управления персоналом. Учеб. пособие для экономических колледжей и вузов. М., "GELAN", 2001.
24. М.Р.Болтабоев, М.S.Касимова, Б.К.Гаджибназаров, Ш.Эргашхо‘джаева, А.N.Самадов, Ш.И.Отажонов. Малый бизнес и предпринимательство. Учебное пособие. Т., "Издательство", 2011.
25. А.V.Вахобов, А.Т.Ибрагимов. Финансовый анализ. Учебник. Т., "Восток», 2002.
26. Е.Е.Вершигора. Менеджмент. Учеб. пособие. 2-е изд. pereab. I DOP. М.,» Инфра-М", 2000.
27. Е.И.Велеско, А.А.Быков. Стратегический менеджмент. М., 2001.
28. Е.И.Велеско, А.А.Быков. Невский стратегический менеджмент. Деловая игра. Delt. Пособие. М., VGEU, 2001.
29. Денги. Кредит. Банк. Учебник. Под ред. Г. Н. Белоглазовам. М.,» Visshee obrazovanie", 2009.

30. A.S.Jo Раев. Налогообложение юридических и физических лиц. Учебное пособие для профессиональных колледжей. Т., "Учитель", 2007.
31. DJ.Эванс, Б.Берман. Маркетинг. с англ. М., 2000.
32. Е.Егамбердиев. Микроэкономика. Учебное пособие. Т., "Наука Знание", 2013.
33. У.Иноятов, S.Ахмедов. Экономика и предпринимательство. Т., 2004.
34. Кэтрин Кэмпбелл. Венчурный бизнес: новый подход. М., "Alpina Pablisher", 2008.
35. Управление малым бизнесом. Учебное пособие. Т., 2006.
36. Кэмпбелл Р.Макконнелл, Стэнли Брюс. Экономикс. М., 1997.
37. Д.С.Кидуэлл, Р.Л.Персон, Бесквелл. Финансовое учреждение. СПб.,«Piter", 2000.
38. V.Г.Князев, Д.Г.Черника. Налоговая система иностранной страны. М., "ЮНИТИ", 2003.
39. М.Н.Крейнина. Финансовый менеджмент. Задачи, тест деловой ситуации I. М.,» Deloitte Service", 1999.
40. Т.S.Маликов. Актуальные вопросы налогов и налогообложения. Т., "Академия", 2002.
41. А.Маманазаров. Налоговая политика. Т., "Финансы", 2003.
42. М.S.Мирсаидов. Основы предпринимательства. Т., 2002.
43. Л.Н.Павлова. Финансовый менеджмент. М., 2001.
44. V.Петти, А.Смит, Д.Риккардо, Диджей.М.Кейнс, М.Фридмен. Сочинения. Классика экономической мысли. М.,» ЭКСМО Пресс", 2000.
45. М.. Расулов. Основы рыночной экономики. Т.,» Узбекистан", 1999.
46. Muers Rodjen. Эффективное управление. Пер. с англ. Серия»Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом". М., «Fipress», 1998.
47. А.И. Самауксин. Теория и практика бизнеса. М., 1997.
48. Стивен Спинелли-мл., Роберт М.Розенберг, Сью Берли. Франшиза. М.,» Williams", 2006.
49. Т.Узунов, И.Е.Назиров, М.А.Султанов. Кредитование инвестиций малого и среднего бизнеса. Учебное пособие. Т., "Финансы", 2001.
50. М.Умарова, У.Эшбоев, К.Ахмаджонов. Бухгалтерский учет. Т., "Труд", 1999.
51. Управление малым предприятием: менеджмент и маркетинг. Учебное пособие. Под ред. Н. I.V.Мишуровой. Ростов, «RINX», 2008.
52. Б.Й.Ходиев, М.С. Касимова, А.Н. Самадов. Малый бизнес и частное предпринимательство. Т., TDIU, 2010.

53. К.З.Хомитов, Ф.Т.Мухамедов. Финансовый рынок и биржевой бизнес. Учебное пособие. Т.,» Эпоха", 2013.
54. К.З.Хомитов, Ф.А.Хамидова. Биржевая работа. Учебное пособие. Т., "Издательство", 2013.
55. С.Худойкулов. Налоговая система. Учебное пособие. Т., "НАУКА", 2013.
56. А.Бессмертный. Основы управления и бизнеса. Т., "Труд", 1997.
57. Б.К.Гаджибназаров, Х.О.Рахманов, Ш.И.Отажонов, Д.С.Алматы. Малый бизнес и частное предпринимательство — фактор повышения социально-экономического развития страны. Т., «Fan", 2011.
58. С.С.Гуломов. Предпринимательство и малый бизнес. Т., 2002.
59. С.С.Гуломов, Д.К.Ахмедов, Х.И.Боев. Основы малого бизнеса и предпринимательства. Т., "Труд", 1996.
60. М.Шарифходжаев, Ю.Абдуллаев. Менеджмент: 100 вопросов и ответов. Т., "Труд", 2000.
61. А.К.Шихово. Страхование. Учеб. пособие для вузов. М., "ЮНИТИ-ДАНА", 2001.
62. С.В.Шишин. Малое предпринимательство: сущность, место и роль в национальной экономике. М., "ALMA-IPRESS», 2003.
63. Умарходжаева М.Г., Исмаилов А.Р. Учебное пособие” институциональные основы корпоративного управления".TDIU, 2019.- 305 стр.
64. Умарходжаева М.Г., Исмаилов А.Р. Учебное пособие” корпоративное управление-2".-TDIU, 2019.-218 С.
65. Лесов Н.Т., Исмаилов А.Р. Учебное пособие "корпоративное управление: принципы, политика и практика".-Т.: Экономика-финансы. 2019.-254 б
66. Эльмирзаев С. Корпоративное управление. Учебное пособие.- Т.: Экономика-финансы. 2019.-415 стр.
67. Мечникова Ф.В. Урманова Д. Т.” корпоративное управление: принципы, политика и практика " учебное пособие.-Т.: Наука и техника. 2019.-439
68. Ходиев Б.Ю., Берков Б.В. ”Корпоративное управление и развитие конкуренции". Учебное пособие.- Т.: 2011
69. Bob Tricker-корпоративное правительство, принципы, политики и практики, 3<sup>rd</sup> издание, Oxford online resourcescenter, 2012-904pp
70. Роббинс, С. Р., & Judge, Т. (2015). Основы организационного поведения (13-е изд.). Бостон: Пирсон.
71. Котлер, Доктор Философии И Келлер, К.Л. (2015). Управление Маркетингом. Глобальное Издание

72. Грант Р. (2016) Contemporary Strategy Analysis (text only, without cases), 9th Edition, Wiley.

## 2. Рекомендуемые электронные журналы и интернет-сайты

73. International Journal of Accounting and Taxation. <http://ijatnet.com/>

74. Журнал International Accounting, Auditing and taxation, Редакторы: А.Н. Катанач-Младший, С.С. Роудс-Катанач

75. Экономика и инновационные технологии. Научный электронный журнал. [www.iqtisodiyot.uz](http://www.iqtisodiyot.uz)

76. Экономическое обозрение. [www.cer.uz](http://www.cer.uz)

77. World tax Journal <http://www.ibfd.org>

78. Журнал TaxResearch. [www.ama.org](http://www.ama.org)

79. Journal of International taxation. [www.ama.org](http://www.ama.org)

80. [www.gov.uz](http://www.gov.uz) – Портал Правительства Республики Узбекистан.

81. [www.lex.uz](http://www.lex.uz)- Национальная база данных законодательных актов Республики Узбекистан.

82. [www.stat.uz](http://www.stat.uz) – Сайт Государственного комитета Республики Узбекистан по статистике.

83. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) – Сайт Центра экономических исследований.

84. [www.mineconomy.uz](http://www.mineconomy.uz) – Сайт Министерства экономики Республики Узбекистан.

85. [www.ifmr.uz](http://www.ifmr.uz) – Сайт института макроэкономических исследований и прогнозирования.

86. [www.lex.uz](http://www.lex.uz) – Сайт Национальной базы данных законодательных актов Республики Узбекистан.

87. [www.economist.com](http://www.economist.com)

88. [www.worldeconomies.com](http://www.worldeconomies.com)

89. [www.interbrand.com](http://www.interbrand.com)

90. <https://www.youtube.com/watch?v=Fr5et8ZnMyo>: [введение в Income Tax for Individuals and families](#)

**Бизнес среда: теория и практика**

**Д.М.Якубова**

Учебник

Ташкент: 2023 год