

# БИЗНЕС-РАЗВЕДКА

## МОДУЛЬ 6

ОРГАНИЗАЦИЯ СЛУЖБЫ БИЗНЕС-РАЗВЕДКИ  
НА ПРЕДПРИЯТИИ

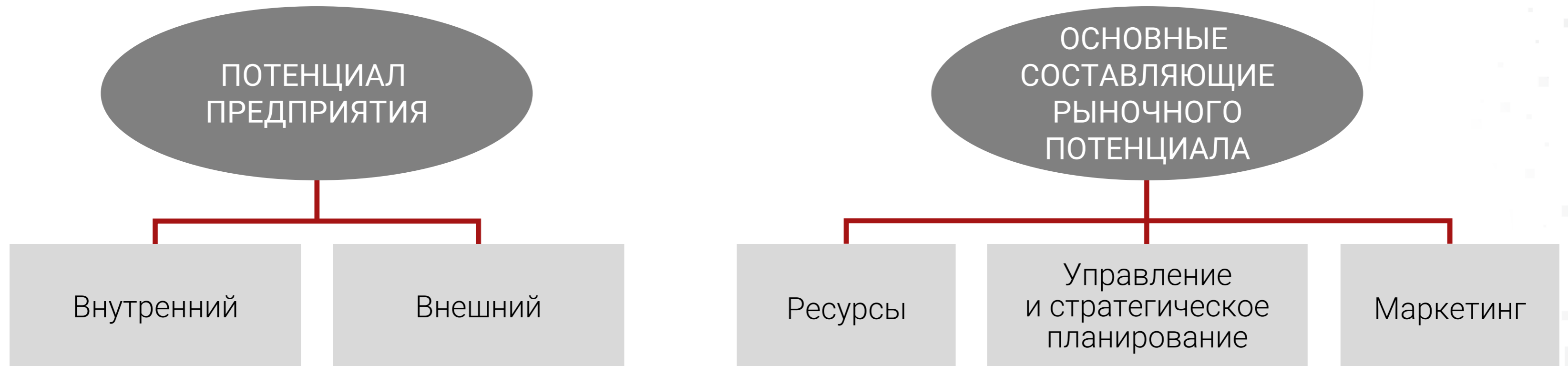
ИЗУЧЕНИЕ РЫНОЧНОГО ПОТЕНЦИАЛА  
ОРГАНИЗАЦИИ СРЕДСТВАМИ БИЗНЕС-  
РАЗВЕДКИ

(Дополнительный материал к модулю  
для самостоятельной работы)

П. Г. Грибов

# СОДЕРЖАНИЕ РЫНОЧНОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

**Рыночный потенциал предприятия (РПП)** – возможность управлять ресурсами предприятия на различных стадиях его развития для эффективного взаимодействия с рынком



**Уровень использования рыночного потенциала (УИРП)** – это мера управления ресурсами предприятия в целях эффективного взаимодействия с рынком в определенном периоде времени. УИРП может принимать значения от 0 до 100 %

**Оценка рыночного потенциала предприятия (бизнеса)** – постоянно осуществляемая функция, которую необходимо реализовывать для определения степени влияния инновационно-инвестиционной деятельности на рыночную стоимость предприятия

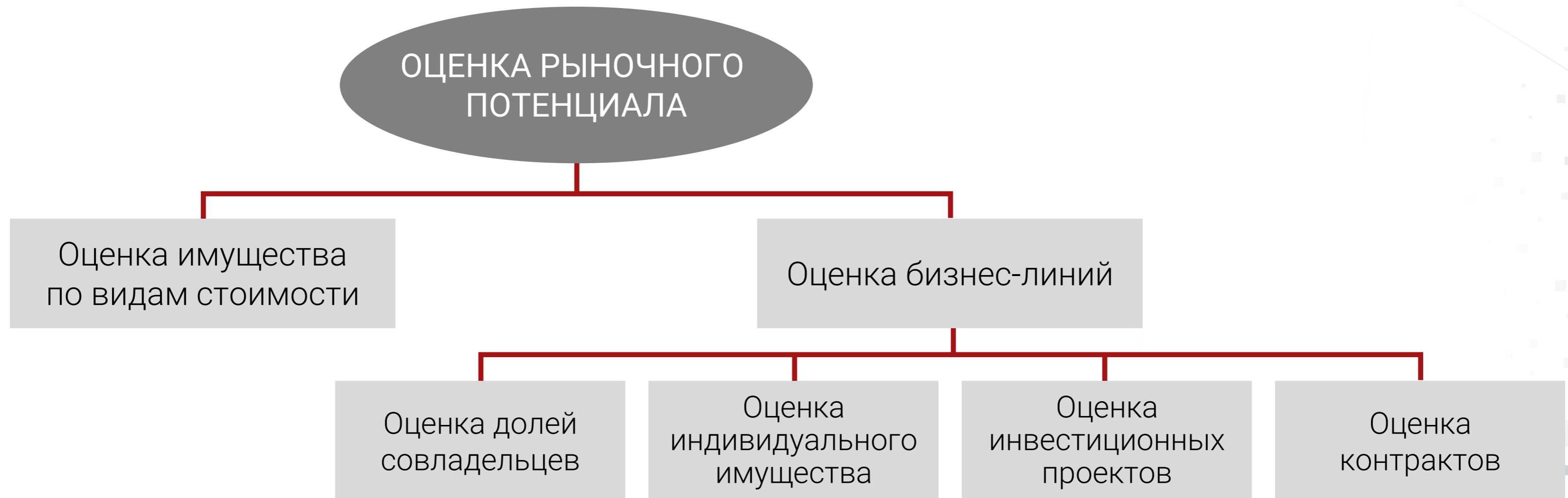
Особенности:

1. Оценка предприятия в качестве юридического лица, имеющего на балансе определенное имущество. Такой подход характерен для нашей страны, когда оценка бизнеса предприятия отождествляется с оценкой его имущества
2. Наиболее распространенное в мире понимание оценки бизнеса: выяснить, сколько стоят не фирмы, имеющие те или иные доходы, а права собственности, технологии, конкурентные преимущества и активы, материальные и нематериальные, которые дают возможность зарабатывать такие доходы

**Бизнес-линия** – это совокупность прав собственности, долгосрочных привилегий, конкурентных преимуществ, специального и универсального имущества, технологий, а также контрактов (по закупке ресурсов, аренде имущества, найму работников и сбыту продукта), которые обеспечивают возможность получения определенного дохода

Бизнес-линии служат в качестве:

- Продуктовых линий либо инвестиционных проектов (бизнес-линии в широком смысле)
- Совокупности контрактов, обеспечивающих закупочные и сбытовые линии бизнеса (бизнес-линии в узком смысле)



# ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ И ЕГО ВИДЫ

**Потенциал предприятия** – это совокупность находящихся в распоряжении предприятия «стратегических» ресурсов, имеющих определяющее значение для функционирования коммерческой модели деятельности предприятия в определенных условиях

**Конкурентный потенциал предприятия** – это система комплексного использования ресурсов, которая характеризуется соответствующими количественными и качественными показателями (параметрами) и отражает возможности деятельности в условиях быстро изменяющейся внешней среды

**Потенциал экономической безопасности** – это интегрированная числовая оценка, характеризующая степень устойчивости и надежности присутствия компании на целевом рынке

**Предпринимательский (коммерческий) потенциал** – это способности субъекта коммерческой деятельности успешно заниматься предпринимательской деятельностью на целевом рынке

**Креативность** – уровень творческой одаренности, способности к творчеству, составляющий относительно устойчивую характеристику деятельности хозяйствующего субъекта

К основным показателям оценки конечных результатов использования **потенциала предприятия** относят:

1. Эффективность использования привлекаемых инвестиций (заемного капитала)
2. Эффективность использования собственного основного и оборотного капитала
3. Коэффициенты использования производственных площадей, а также складских помещений и т. д.

**Ресурсный потенциал** – это интегральная числовая оценка эффективности использования в процессе предпринимательской деятельности различных видов ресурсов, необходимых для производства и сбыта готовой продукции



**Потенциал маркетинга** – это числовая оценка, отражающая наличие у предприятия реальной возможности своевременно отслеживать и оперативно реагировать на всевозможные изменения в макро- и микросреде

**Логистический потенциал** отражает способность предприятия реализовывать логистические функции и операции при достижении максимально возможных конечных результатов и минимально необходимых затрат



**Потенциал жизненного цикла предприятия** – это показатель, характеризующий наличие у предприятия объективных предпосылок для дальнейшего успешного развития бизнеса. Предприятия, которые находятся на заключительной стадии своего развития (жизненного цикла), таких предпосылок обычно не имеют или они близки к нулю



**Инновационный потенциал** – это совокупность кадровых, материально-технических и информационных ресурсов (в виде накопленных знаний), предназначенных для решения стоящих перед хозяйствующим субъектом проблем научно-технического развития. Данные ресурсы непрерывно используются для создания новых товаров и услуг

К показателям оценки эффективности реализации инновационного потенциала относят:

- Количество внедренных инновационных проектов в течение определенного периода
- Объем инвестиций, затраченных на реализацию инновационных проектов
- Суммарный экономический эффект от реализации внедренных в течение определенного периода инновационных проектов

**Производственный потенциал** – это максимально возможный объем производства продукции, а также потенциальные возможности основных фондов и оборотных средств

Критерии оценки использования производственного потенциала:

- Уровень использования производственной мощности
- Объем реализуемой продукции за определенный период
- Удельный вес в производственной программе продукции высшей категории качества и т. д.



# ВЛИЯНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ НА ОЦЕНКУ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

**Инновационный процесс** – это преобразование научного знания в инновацию. Этот процесс можно представить как последовательную цепь событий, в ходе которой идея превращается в конкретный продукт, технологию или услугу, принося автору и потребителю определенный эффект

**Ноу-хау** – это совокупность знаний и навыков, относящихся к применению промышленной технологии или процесса, не оформленное патентом или другими аналогичными документами, связанных с секретами производства

Основные **виды компаний-инноваторов**:

- **Виоленты** – это фирмы, действующие в сфере крупного, стандартного производства. Фундаментальный источник сил – массовое производство продукции хорошего (среднего) качества по низким ценам
- **Пациенты** – это фирмы, вставшие на путь узкой специализации для ограниченного круга потребителей. Они стремятся уклониться от прямой конкуренции с ведущими корпорациями. Такой подход серьезно повышает шансы слабого в соперничестве с сильными
- **Коммутанты** – это фирмы, преобладающие в обычном бизнесе в местных (локальных) масштабах. Это путь повышения потребительской ценности не за счет сверхвысокого качества (как у пациента), а за счет индивидуализации услуги
- **Эксплеренты** – деятельность таких фирм связана с созданием новых или с радикальным преобразованием старых сегментов рынка, это первопроходцы в поиске и реализации революционных решений преимущественно 1-го хода

## МОДЕЛИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

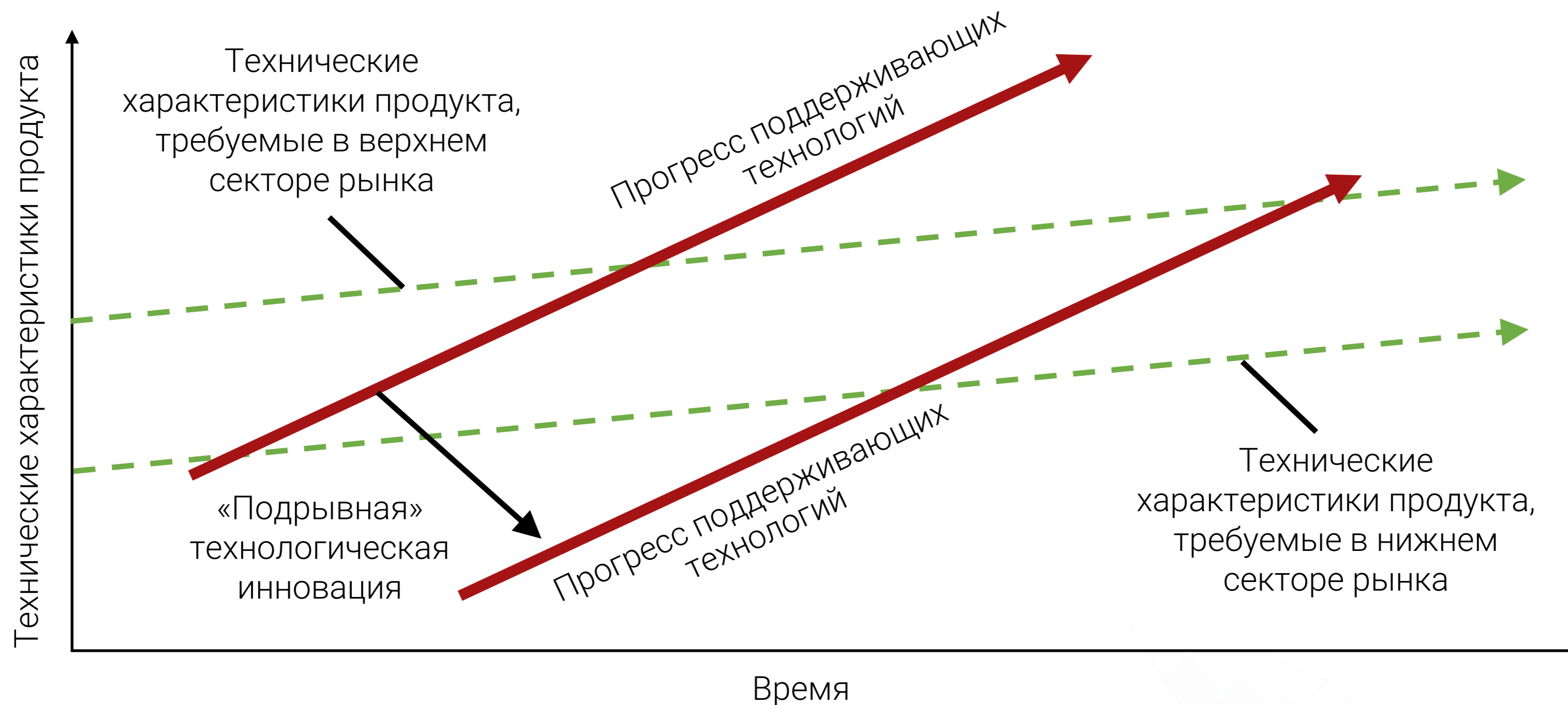
### «Принципиально новые» инновации

- Новые области знаний
- Новые открытия, изобретения
- Принципиально новые технологии
- Оригинальные изделия
- Новые материалы
- Новые источники энергии

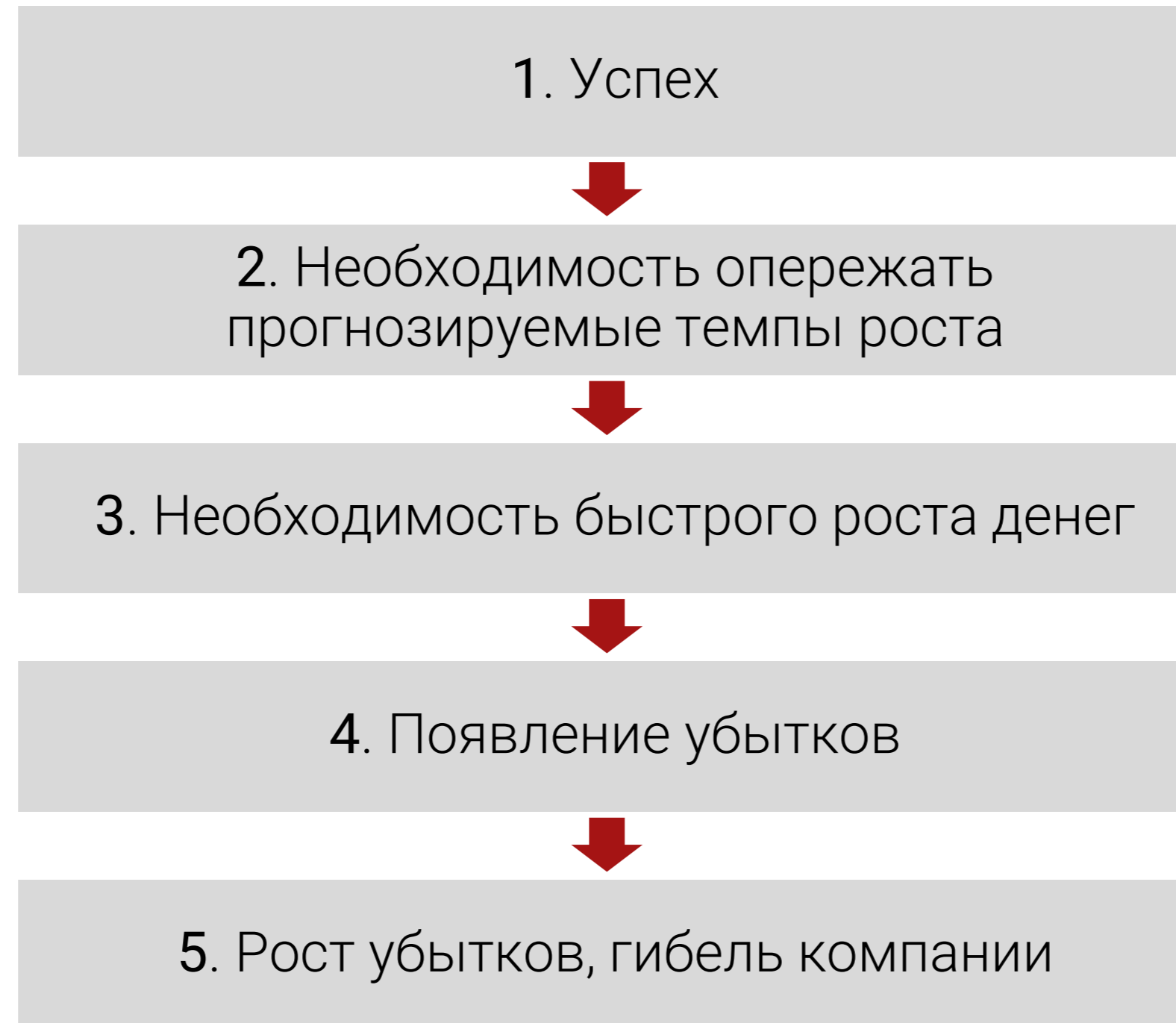
### Инновации «относительной новизны»

- Имитации, копии
- Продукция новой сферы применения
- Продукция сравнительной новизны
- Модернизированная продукция

# ВЛИЯНИЕ ПЕРЕМЕН В ПОДДЕРЖИВАЮЩИХ И «ПОДРЫВНЫХ» ТЕХНОЛОГИЯХ



# «СМЕРТЕЛЬНЫЙ ШТОПОР»



# ПРЕДПРИЯТИЕ В СОСТОЯНИИ КРИЗИСА

**Кризис** – это период нестабильности бизнеса компании, вызванного факторами как внешней, так и внутренней среды

В **экономическом смысле** кризис означает дефицит денежных средств для поддержания текущей хозяйственной и финансовой деятельности компании

Классификация:

1. Стратегическое развитие предприятия – кризис роста, стагнации или упадка
2. Стадии жизненного цикла предприятия – кризис основания, роста и старости
3. Агрегированное состояние – при этом различают латентный и острый кризисы
4. Причины кризисов – экзогенные (внутренние) и эндогенные (внешние)

**Механизм антикризисного управления** заключается в разработке и внедрении системы управленческих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики предприятия

## Меры воздействия на несостоятельное предприятие:





Под **банкротством предприятия** или любого другого хозяйствующего субъекта понимается неспособность его удовлетворить требования кредиторов по оплате товаров (работ, услуг), включая невозможность обеспечить обязательные платежи в бюджет и внебюджетные фонды, в связи с превышением обязательств должника над его имуществом

В отношении должника применяются следующие **процедуры**: реорганизация, ликвидация, мировое соглашение

Согласно закону 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)», наличие у предприятия имущества, превышающего общий объем кредиторской задолженности, выступает **гарантией его способности восстановить платежеспособность**, что служит основанием для использования процедуры внешнего управления

**Признание должника банкротом** влечет за собой открытие конкурсного производства, означающего, что срок исполнения всех денежных обязательств должника наступил

При этом **прекращается начисление неустоек, финансовых санкций и процентов по задолженности должника**. С этого момента все требования к должнику (в том числе налоговых органов) могут быть предъявлены только в пределах конкурсного производства

## ВИДЫ БАНКРОТСТВА

### Банкротство бизнеса

Связанно с неэффективным управлением предприятием, неумелой маркетинговой стратегией и т. п.

### Банкротство собственника

Вызвано отсутствием инвестиций в оборотный капитал для осуществления простого воспроизводства

### Банкротство производства

Выпускается неконкурентоспособная продукция и требуется дальнейшая диверсификация производства