МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Пензенский государственный университет
архитектуры и строительства»
(ПГУАС)

С.Д. Резник, И.В. Глухова, А.Е. Черницов

ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Под общей редакцией
доктора экономических наук, профессора С.Д. Резника

Рекомендовано Советом Учебно-методического объединения
вузов России по образованию в области менеджмента
в качестве учебника для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по направлениям подготовки 38.03.02 «Менеджмент,
38.03.03 «Управление персоналом» (квалификация (степень) «бакалавр»)

Пенза 2014

УДК 331(075.8)
ББК 65.9 (2Рос)я73
Р34

Рецензенты: доктор экономических наук, заведующий кафедрой «Управление бизнесом» С.М. Васин (Пензенский государственный университет);
доктор экономических наук, декан экономического факультета В.И. Куликов (Ивановский государственный университет)

Резник С.Д.

Р34 Основы предпринимательской деятельности: учебник / С.Д. Резник, И.В. Глухова, А.Е. Черницов; под общ. ред. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2014 – 304 с.

ISBN 978-5-9282-1181-3

Рассмотрено содержание предпринимательской деятельности, показаны качества, компетенции и ответственность предпринимателя, раскрыты этапы развития бизнеса, дана методика оценки рисков и эффективности бизнес-проектов.

Учебник подготовлен на кафедре «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства и предназначен для студентов, обучающихся по направлениям 38.03.02 «Менеджмент», 38.03.03 «Управление персоналом». Может быть также использован студентами технических направлений и специальностей, изучающих курсы «Основы предпринимательства», «Бизнес-планирование» и другие.

ISBN 978-5-9282-1181-3

© Пензенский государственный университет архитектуры и строительства, 2014
© Резник С.Д., Глухова И.В.

О Г Л А В Л Е Н И Е

ПРЕДИСЛОВИЕ 7

ВВЕДЕНИЕ 9

1. СОДЕРЖАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 11
1.1. Сущность и основные черты предпринимательской деятельности 11
1.2. Эволюция определения понятия «предпринимательство» 13
1.3. Становление предпринимательства в России 24
1.4. Правовая сущность предпринимательства 30
1.5. Модель качеств и компетенций предпринимателя 34
Контрольные вопросы 44

2. ВИДЫ БИЗНЕСА 46
2.1. Виды предприятий в зависимости от размера бизнеса 46
2.2. Виды бизнеса на основе критерия собственности 48
2.3. Виды бизнеса в зависимости от вида деятельности 49
2.4. Виды бизнеса в зависимости от вида выпускаемой продукции (вида работ) 52
2.5. Виды бизнеса в зависимости от структуры предприятия 53
2.6. Виды бизнеса в зависимости от источника финансирования 54
2.7. Виды бизнеса в зависимости от распределения прибыли 54
2.8. Виды бизнеса в зависимости от организационно-правовой формы собственности 55
2.9. Виды бизнеса в зависимости от формы объединения предприятий 56
Контрольные вопросы 57

3. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ СРЕДА 58
3.1. Сущность предпринимательской среды 58
3.2. Внутренняя предпринимательская среда 59
3.3. Внешняя предпринимательская среда 61
3.4. Государственное регулирование предпринимательской среды 65
Контрольные вопросы 70

4. ВЫБОР ФОРМЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 71
4.1. Понятие предприятия и его признаки 71
4.2. Виды организационно-правовых форм предприятий 72
4.3. Выбор организационно-правовой формы предприятия 75
Контрольные вопросы 88

5. БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ 89
5.1. Понятие планирования бизнеса и его задачи 89
5.2. Цель и задачи бизнес-плана 96
5.3. Теоретические положения бизнес-планирования 97
5.4. Структура и содержание бизнес-плана 100

5.5. Бизнес-планирование финансово-экономической деятельности фирмы 106
Контрольные вопросы 108
6. ЭТАПЫ СОЗДАНИЯ БИЗНЕСА 110
6.1. Решение об открытии собственного дела 110
6.2. Поиск и выбор бизнес-идеи 112
6.3. Основное содержание бизнес-плана 113
6.4. Партнеры для бизнеса 115
Контрольные вопросы 117
7. РЕГИСТРАЦИЯ СОБСТВЕННОГО БИЗНЕСА 118
7.1. Документация при регистрации 118
7.2. Распределение долей 119
7.3. Последовательность действий при регистрации собственного бизнеса 120
7.4. Как выбрать банк 122
7.5. Как выбрать адрес регистрации бизнеса 124
7.6. Получение лицензии, сертификация бизнеса 125
Контрольные вопросы 126
8. ЭКОНОМИКА БИЗНЕСА 127
8.1. Основные фонды 127
8.3. Организация и планирование заработной платы 131
8.4. Себестоимость продукции и услуг 132
8.5. Прибыль и рентабельность 134
8.6. Экономическая эффективность и методы ее определения 136
Контрольные вопросы 138
9. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ В БИЗНЕСЕ 139
9.1. Понятие цены 139
9.2. Информация для ценообразования 145
9.3. Ценовая политика и ценовая стратегия фирмы. Затратное и ценностное ценообразование 145
9.4. Формирование и этапы ценовой политики предприятия 152
9.5. Выбор типа ценовой стратегии 154
Контрольные вопросы 156
10. СИСТЕМА НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ 157
10.1. Основы налоговой системы 157
10.2. Налогообложение предприятий и предпринимателей 160
10.3. Оптимизация налогов и налоговые технологии 161
10.4. Налоговые льготы 164
Контрольные вопросы 166

11. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ.....167
11.1. Механизм участия персонала в управлении 167
11.2. Команда менеджера.....171
11.3. Эффективность команды 179
Контрольные вопросы 186

12. Ответственность предпринимателя 187
12.1. Сущность ответственности предпринимателей 187
12.2. Виды ответственности предпринимателей.....187
12.4. Органы, рассматривающие споры предпринимателей.....194
Контрольные вопросы 196

13. КУЛЬТУРА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА 197
13.1. Сущность культуры предпринимательства 197
13.2. Возникновение культуры предпринимательства 198
13.3. Предпринимательская этика и этикет.....199
Контрольные вопросы 201

14. РИСКИ В БИЗНЕСЕ.....202
14.1. Сущность предпринимательского риска и его классификация 202
14.2. Основные источники риска 207
14.3. Пути снижения рисков 209
Контрольные вопросы 213

15. ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....214
15.1. Распорядительные документы.....215
15.2. Деловая переписка.....218
15.3. Справочно-аналитические документы 220
15.4. Организация системы документооборота.....225
Контрольные вопросы 228

16. ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 229
16.1. Проблемы и перспективы развития малого бизнеса в России.....229
16.2. Государственная поддержка малого бизнеса.....231
16.3. Государственная поддержка малого бизнеса: региональный аспект.....235
Контрольные вопросы 240

17 ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ.....241
17.1. Сущность инновационной деятельности предприятия 241
17.2. Субъекты инновационного предпринимательства.....244
17.3. Основы инвестирования и организации инноваций 250
Контрольные вопросы 252

18. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ ЖИЗНИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ....253
18.1. Значение фактора времени и причины его потерь....253
18.2. Приоритеты деятельности предпринимателя....256
18.3. Еженедельник предпринимателя: планы бизнеса и личной деятельности....264
Контрольные вопросы 286
ЗАКЛЮЧЕНИЕ....287
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК....289
ГЛОССАРИЙ....297
СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ....302

ПРЕДИСЛОВИЕ

Новое поколение студентов и выпускников российских вузов сталкивается с большими трудностями на пути создания собственного бизнеса. Эти трудности нередко связаны с недостаточной образованностью молодых людей в сфере предпринимательства, а также с проблемой доступа к информации и неправильной организацией ее донесения до бизнес-сообщества. С подобными проблемами сталкиваются и уже функционирующие предприниматели. Всё это тормозит развитие малого и среднего бизнеса.

«На сегодняшний день молодёжное предпринимательство должно являться одним из приоритетных направлений развития малого и среднего бизнеса в России. Практика развитых стран показывает, что именно малый и средний бизнес является ключевой «точкой роста» экономики государства и способен обеспечить развитие конкурентоспособности в стране», – говорится в концепции «Стратегии развития молодежного предпринимательства в Российской Федерации на период до 2020 года».

Важность развития молодежного предпринимательства, малых инновационных предприятий неоднократно подчеркивалась Президентом России, а заявленный вектор модернизации требует новых идей, новых лидеров и эффективных бизнес-проектов.

Книга призвана помочь студентам как начинающим бизнесменам осознанно подойти к предпринимательской деятельности и эффективно организовать собственное дело. В ней раскрывается механизм предпринимательства с учетом теоретических исследований в данной области экономической науки, применения гражданского законодательства, регламентирующего организацию предпринимательской деятельности. Ключевыми вопросами являются: рассмотрение процесса создания собственного дела в различных организационно-правовых формах, деловые контакты предпринимателя с субъектами внешней и внутренней предпринимательской среды.

Конечно, не все предприниматели добиваются значительного успеха. Многие закрывают свое дело уже в первый год работы. И главной причиной этого обычно называют недостаток средств, в то время как личность предпринимателя, его предпринимательские способности также имеют большое значение. В последние годы разработано много моделей и методов оценки предпринимательского поведения с целью выявления факторов, от которых зависит конечный успех предприятия. Поведенческие аспекты предпринимателя анализируются по трем аспектам: особенности личности предпринимателя, предпринимательские мотивы и специфические компетенции. Подробнее узнать обо всем этом поможет данный учебник.

Цель учебника заключается в раскрытии содержания предпринимательской деятельности, этапов карьеры, качеств, компетенций и ответственности современного предпринимателя, а также теоретического и практического бизнес-планирования и экономической экспертизы бизнес-идей.

Для достижения поставленной цели в учебнике:

• определены сущность и содержание предпринимательской деятельности, ее формирование и становление;

• представлена эволюция типов предпринимателей;

• проанализированы основные этапы создания собственного бизнеса, его регистрации и поддержки;

• изучены становление и карьера знаменитых людей в бизнесе;

Учебник включает 18 глав, контрольные вопросы и практические задания по темам, глоссарий. Предназначен для студентов направлений «Менеджмент», «Управление персоналом», «Экономика», а также может быть использован для самостоятельной инициативной работы студентов по подготовке своего бизнеса и как научно-методический практикум по предпринимательской деятельности.

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день процесс формирования предпринимательских компетенций у студенческой молодежи осуществляется достаточно медленно. В процессе решения проблемы и определения перспектив формирования предпринимательского потенциала у студентов возникает необходимость создания единой модели всего процесса. Она должна включать в себя все этапы – от обучения студентов до начала реального бизнеса.

Формирование предпринимательской инициативы – одна из приоритетных задач современной высшей школы. Необходимость ее решения обусловлена как внешними по отношению к образованию социально-экономическими факторами, так и нуждами самого образования. Высшие учебные заведения сегодня активно работают на рынке образовательных услуг и осуществляют совместные программы с бизнес-структурами. Однако мониторинг реального образовательного процесса показывает, что формирование предпринимательской культуры у обучаемых в высшей школе в основном сводится к следующему:

- ретрансляция содержания западных (переводных) учебников по экономике, маркетингу, менеджменту;
- сведение экономического образования к передаче и усвоению знаний, умений и навыков, то есть к обучению;
- отсутствие установки на развитие предпринимательских способностей и воспитание качеств, обеспечивающих конкурентоспособность личности в условиях рыночной экономики;
- отсутствие системы формирования предпринимательской культуры у будущих специалистов.

В стратегии развития страны до 2020 года стоит задача по увеличению доли занятости экономически активного населения в предпринимательской деятельности до 60–70 %. И эта задача не может быть решена без активного участия молодежи как наиболее активной и предприимчивой части населения страны. Вот почему одним из приоритетных направлений молодежной политики в России является создание благоприятных условий для молодежного предпринимательства. Это особенно актуально сегодня – в период негативного влияния глобального финансового кризиса, когда на власти лежит задача не только по сохранению производства и благосостояния граждан, но и миссия по развитию творческого, научного и профессионального потенциала молодежи. Речь идет о расширении возможности для молодых людей реализовать свои предпринимательские инициативы в создании собственного дела, ведь малый и средний бизнес играет важнейшую роль в создании новых рабочих мест, сокращении безработицы, подготовке квалифицированных кадров. Эта сфера является благоприятной средой для реализации идей, инициатив и амбиций молодежи. Однако

самореализация молодых людей в сфере предпринимательства в регионе, как, впрочем, и во всей России, затруднена по ряду причин:

- нехватка необходимых навыков и компетенций для ведения предпринимательской деятельности;
- отсутствие необходимого опыта; отсутствие у молодежи свободных финансовых средств для стартового этапа реализации предпринимательской инициативы;
- административные, правовые и финансовые барьеры, препятствующие выходу на рынок;
- кроме того, в молодежной среде до настоящего времени не сформированы обычаи делового взаимодействия, отсутствует атмосфера доверия и взаимного уважения.

Возникает задача: как преодолеть эти проблемы и направить неиссякаемую энергию молодых людей в русло предпринимательства? В связи с этим особую роль начинает играть высшее образование, которое должно научиться отвечать потребностям общества, подстраиваться под его реалии. Перед современными российскими вузами встают новые задачи – передача студентам, во-первых, необходимого для предпринимательства корпуса знаний, навыков и умений, во-вторых, формирование у них способности к предпринимательству (прежде всего, способности к инновации, к «интеллектуальному предпринимательству»), а в-третьих, стимулирование развития предпринимательских инициатив у выпускаемых специалистов через специфику своей организации. Следует отметить, что при всей, казалось бы, очевидной значимости молодежного предпринимательства для России данная тема является достаточно слабо изученной. Исходя из этого, исследовательский интерес сосредоточен на изучении дальнейших жизненных стратегий сегодняшних студентов, связанных или не связанных с предпринимательской деятельностью; мотивов стремления к открытию собственного дела и причин, побудивших отказаться от выбора подобного развития карьеры, а также влияния на такой выбор оценок объема человеческого капитала, полученного в рамках учебного заведения.

Значительного опыта системной подготовки молодежи к предпринимательской деятельности в условиях рынка в стране практически еще нет. В сложившихся условиях необходима существенная модернизация содержания предпринимательского образования в рамках вуза.

В рамках решения этой задачи нами разработан данный учебник, изучение которого позволит студентам на практике уже на младших курсах создавать собственные реальные бизнес-проекты и приобретать предпринимательские компетенции.

1. СОДЕРЖАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Мой секрет успеха заключается в умении понять точку зрения другого человека и смотреть на вещи и с его, и со своей точек зрения.

Генри Форд (1863–1947),
американский промышленник

Ни один человек не будет счастлив, если у него нет цели, и ни один человек не может быть счастлив, если у него нет веры в собственную способность достичь этой цели.

Лафайет Рональд Хаббард (1911–1986),
американский писатель и философ,
создатель дианетики и саентологии

1.1. Сущность и основные черты предпринимательской деятельности

В Конституции Российской Федерации определено, что каждый гражданин России имеет право на свободное использование своих способностей и имущества для занятий предпринимательской деятельностью.

Цивилизованный бизнес – это прибыльное ведение хозяйства в условиях экономики рыночного типа, которое подразумевает:

- выбор деятельности с учетом жесткой конкуренции;
- освоение сложного механизма производственно-финансовой деятельности с учетом обеспечения высокой рентабельности фирмы;
- поиск «своего» клиента – потребителя продукции или услуг;
- профессиональное определение издержек производства и политики ценообразования;
- законопослушание в соблюдении кредитно-финансовой и налоговой дисциплин;
- профессиональное владение инструментом менеджмента в таких его формах, как производственный, маркетинговый, финансовый, информационный и др.;
- освоение навыков бизнес-планирования, основ механизма инвестирования, аудиторской деятельности и работы с ценными бумагами;
- познание основ рекламной и конкурентной культуры;
- приобретение навыков этики бизнеса: профессионального ведения бизнес-диалога, общения, переписки.

Бизнес – это деятельность человека, направленная на получение дохода с помощью использования своих знаний, опыта, своего капитала, реализация потенций человека на экономической стезе (рис.1.1).

В 99 % случаев получение прибыли для бизнесмена – один из главных критериев оценки своей деятельности. Это не означает, что бизнесмен будет действовать в ущерб клиентам, обществу. Это означает, что прибыль показывает эффективность деятельности бизнесмена.

И общество, и государство должны лишь контролировать бизнес в плане действий, способных причинить вред обществу.

Предпринимательская деятельность – это реализация особых способностей индивида, выражающаяся в рациональном соединении факторов производства на основе инновационного рискового подхода.



Рис. 1.1. Содержание понятия «бизнес»

Предпринимательский доход – дополнительный доход, доход от управления, излишек, получаемый предпринимателем благодаря его природным качествам или особому умению анализировать и по-новому комбинировать факторы производства в зависимости от внешних условий.

Цели предпринимательской деятельности:

– получение прибыли от вложенного в тот или иной объект предпринимательства капитала, финансовых, ресурсных и материальных средств;

– удовлетворение спроса общества на конкретные потребности его членов или страны, региона;

– накопление денежных средств для завоевания новых рынков и развития производства;

– улучшение социальных условий сотрудникам организации;

– оптимизация спроса покупателей на продукцию организации;

– оказание помощи в улучшении этических и моральных норм общества, улучшение культуры потребления и т.д.

Основным субъектом предпринимательской деятельности выступает предприниматель, взаимодействующий:

– *с потребителем* как основным его контрагентом;

– *с наемными работниками*;

– *с партнерами по бизнесу;*

– *с государством*, которое в различных ситуациях может выступать в качестве помощника или противника.

Объектами предпринимательства являются инновационная деятельность (исследования, разработки, технические услуги), производственная деятельность (по выпуску товаров и оказанию услуг), торгово-посредническая деятельность, а также изготовленная продукция, выполненная работа или оказанная услуга, т.е. то, что может удовлетворить чью-либо потребность и что предлагается на рынке для приобретения, использования и потребления.

Главным критерием здесь служит не отраслевая принадлежность, а содержание деятельности.

1.2. Эволюция определения понятия «предпринимательство»

Переход к рыночной экономике расширил сущностное понятие экономических ресурсов, или факторов, используемых в процессе производства. Наряду с землей, капиталом, трудом – классическими экономическими ресурсами – в условиях рынка важным ресурсом является способность к предпринимательству.

Предпринимательство может быть охарактеризовано как практическая деятельность, направленная на извлечение прибыли и имеющая своим основным содержанием нововведения во всех сферах социально-экономической жизни общества. В связи с этим предполагается наличие у предпринимателя базовых знаний по экономике и организации производства в условиях рынка.

В настоящее время предпринимательская деятельность занимает значительное место в жизни российского общества, однако очень непросто теоретически определить ее точное содержание, поскольку оно тесно связано с экономической, финансовой деятельностью, бизнес-администрированием и другими сферами рыночной системы хозяйствования.

На сегодняшний день в отечественной экономической науке вопросы методологического характера предпринимательства разработаны недостаточно.

Так, в экономической литературе острой является проблема теоретического осмысления сущности, организационных форм и принципов

предпринимательства в условиях трансформации России. Среди практиков закрепилось упрощенное толкование экономической сущности предпринимательства, отождествляющее последнее с любым бизнесом. При таком подходе и в разработке законов, и в регулировании предпринимательства едва ли могут быть выбраны правильные ориентиры.

Теоретическое осмысление и четкая трактовка определения предпринимательства позволят разобраться в сути происходящих в России процессов. В экономической литературе в настоящее время отсутствует единый подход к определению понятия «предпринимательство».

Обращаясь к научным исследованиям, можно найти отражение самых различных аспектов предпринимательства в работах зарубежных и отечественных авторов.

Первым теоретиком бизнеса многие ученые считают французского экономиста Р. Кантильона (XVIII в.). Именно он ввел в экономическую науку термин «предпринимательство».

Кантильон Р. определил предпринимателя как человека, который за определенную цену покупает средства производства, чтобы произвести определенную продукцию и продать ее в целях получения дохода. Предприниматель принимает на себя обязательства по издержкам, часто не зная, по каким ценам может осуществиться реализация.

По мнению А. Смита, предприниматель – это собственник капитала, берущий на себя риск хозяйствования. Смит А. образно описывает скрытую пружину рынка свободной конкуренции, где личный интерес побуждает каждого производителя поступать так, будто его «ведет невидимая рука ради достижения той цели (богатство всех), которая никак не входила в его намерения».

Сэй Ж.-Б. уже определяет предпринимателя как экономического агента, комбинирующего факторы производства или, вернее, перемещающего его экономические ресурсы из области низкой производительности и прибыльности в области более высокой рентабельности и производительности.

В работах неоклассиков (А. Маршалл, Л.Вальрас, К. Менгер, Ф. Визер) прочно утверждается определение предпринимателя как менеджера. С тех пор предприниматель-менеджер становится обычным элементом большинства теорий предпринимательства – классических и современных. Предпринимательская функция заключается, с точки зрения неоклассиков, в приспособлении производства к изменяющимся условиям рынка, восстановлении нарушенного равновесия, более эффективном использовании ресурсов и удовлетворении возникающего спроса. Организация рассматривается как «четвертый фактор производства» [7, с. 17–25], а предпринимательство служит неким встроенным элементом саморегулирующегося механизма цен.

Следующая трактовка предпринимательской функции связана с риском и неопределенностью в процессе экономического развития (Р. Кантильон,

Дж. Тюнен, Д. де Трэси, Г. Мангольт и др.). В концепции предпринимательства Ф. Найта этот элемент становится центральным. С точки зрения Ф. Найта, люди, берущие на себя ответственность за риск и непрогнозируемую неопределенность, получают право на управление и присвоение соответствующей части дохода [28, с. 26–27].

Предпринимательская функция получает дальнейшее развитие в рамках институциональной экономической теории (Р. Коуз, О. Уильямсон), в которой предприниматель выступает как субъект, совершающий выбор между контрактными отношениями свободного рынка и организацией фирмы в целях экономии трансакционных издержек. Предпринимательство рассматривается как особый регулирующий механизм, отличный от ценового механизма и механизма государственного регулирования [40, с. 36].

Предприниматель, с точки зрения представителей новой австрийской школы (Л. Мизес, Ф. Хайек), действует в условиях неполноты необходимой информации. Тем самым он выступает уже не просто как «балансировщик» рынков, но и как их активный преобразователь и созидатель. Таким образом, в этой трактовке (ее придерживаются также Г. Шмоллер, Ф. Тоссиг, Дж. Шумпетер, П. Дракер и др.) подчеркивается активный, инновационный характер предпринимательства не только в выборе альтернатив распределения ресурсов, но и в изыскании новых рыночных возможностей.

Стержнем последнего направления стала концепция Дж. Шумпетера: он выделяет особую предпринимательскую функцию – осуществление организационно-хозяйственной инновации, или, дословно, «новых комбинаций факторов производства» (функции несения риска он особого значения не придает) [45, с. 169–170].

Шумпетер Дж. рассматривает предпринимательство в широком смысле, вне связи с частной или иной формой собственности. Так, он отмечает, что статус собственника не является определяющим и обязательным свойством предпринимателя. В его представлении предприниматель – это агент, реализующий все новые и новые комбинации факторов производства. Экономическая функция предпринимателя (осуществление инноваций) является дискретной и не закреплена навечно за определенным носителем.

Такая функция тесно связана с особенностями личности предпринимателя – специфической мотивацией, своеобразным интеллектом, сильной волей и развитой интуицией. Предприниматель должен постоянно преодолевать инерцию, в том числе собственную, связанную с его привычками и укоренившимися традициями. По мнению Дж. Шумпетера, предпринимательство – это особый экономический фактор в добавление к трем общеизвестным – капиталу, труду и земле. Из новаторской функции предпринимателя Шумпетер выводил сущность таких важнейших экономических явлении, как прибыль, процент, экономический цикл.

Предприниматель в его представлении – это хозяин, который прокладывает новые пути, осуществляет новые комбинации: 1) создание нового, еще не знакомого потребителю материального блага или прежнего блага, но с новыми качествами; 2) введение нового, еще не применявшегося в данной отрасли промышленности способа производства; 3) завоевание нового рынка сбыта или более широкое использование прежнего; 4) использование нового вида сырья или полуфабрикатов; 5) введение новой организации дела, например, монопольного положения или, наоборот, преодоление монополии.

С точки зрения Дж. Шумпетера, предприниматель не должен непременно сам создавать новые возможности, его дело – осуществлять или использовать их. Сам по себе предприниматель может не быть одухотворенным творцом новых комбинаций или изобретателем [22, с. 20].

В классических определениях, содержащихся в трудах Дж. Шумпетера, Ф. Хайека, М. Вебера, В. Зомбарта, предприниматель отличается от обычного управляющего или менеджера, бизнесмена или коммерсанта тем, что является носителем определенного духа, который при этом отнюдь не сводится к духу наживы. Предприниматель – это человек, энергетически заряженный на организацию и развитие собственного дела, реализующий новые организационные проекты. Это инноватор в сфере хозяйственной организации.

Создание «нового» не означает непременно, что предлагается нечто невиданное, нигде доселе не существовавшее; большинство предпринимателей активно осваивают или даже копируют чужой опыт. От простого же имитатора предпринимателя отличает существенная черта: он использует весь этот опыт, вырабатывая собственные перспективные стратегии, и делает это на основе профессионального знания дела и совместной работы с профессионалами. Это не просто влекомый волною событий хозяйственный руководитель, а активный преобразователь той среды, в которой он действует в соответствии с перспективной целью, которую сам выработал и поставил.

Профессора экономики университетов США К. Макконнелл и С. Брю, авторы известного в России учебника «Экономикс», рассматривают предпринимательство как особый вид деятельности, основу которой составляет ряд непременных условий и требований. Во-первых, предприниматель берет на себя инициативу соединения ресурсов земли, капитала и труда в процесс производства товара или услуг. Выполняя роль «свечи зажигания и катализатора», предприниматель одновременно является движущей силой производства и посредником, сводящим вместе другие ресурсы для осуществления процесса, который обещает стать прибыльным делом. Во-вторых, предприниматель берет на себя трудную задачу принятия основных нерутинных решений в процессе ведения бизнеса, которые и определяют курс деятельности предприятия. В-третьих, предприниматель – это

новатор, стремящийся вводить в обиход на коммерческой основе новые продукты, новые производственные технологии или даже новые формы организации бизнеса. В-четвертых, предприниматель – это человек, идущий на риск, рискующий не только своим временем, трудом, деловой репутацией, но и вложенными средствами – своими собственными и своих компаньонов или акционеров [47, с. 38].

Характеризуя личные качества людей, выполняющих предпринимательскую функцию, экономисты [72, с. 100] в первую очередь обращают внимание на психологический склад человека, тип характера; при этом очень разные свойства объединяют в следующие группы:

- интеллект и нацеленность на новое знание (И. Кирцнер);
- воображение и изобретательность (Дж. Шэкль);
- личная энергия и воля к действию (Дж. Шумпетер, Ф. Визер);
- сочетание ума и фантазии (В. Зомбарт).

Предприниматель, по убеждению Дж. Шумпетера, не только не является собственником данного предприятия, но и, как правило, не связан с ним какими-то другими более или менее постоянными узами. С точки зрения Дж. Шумпетера, привязанность к конкретному предприятию даже вредна для реализации предпринимательской функции. Предприниматель должен быть свободен. Среди личных качеств ему необходимы, во-первых, интуиция, требующаяся для обнаружения новых нестандартных путей; во-вторых, энергия и воля для того, чтобы отказаться от устоявшихся порядков, преодолевать сильную инерцию экономических и социальных процессов. Мотив прибыли, безусловно, присутствует, но прибыль не является самоцелью и не рассматривается как источник личного потребления. Прибыль важна в первую очередь как критерий успеха: заработанные деньги показывают, насколько хорошо реализован задуманный предпринимательский проект. Сам же предприниматель, по Шумпетеру, стремится в конечном счете к свободе и самореализации [45, с. 100].

Анализ тенденций становления предпринимательства в развитых странах содержится в работах Д. Грейсона-мл. и К. О'Делл, Х.Р. Кауфмана, С.Д. Ползикова, Ж.-П. Циммермана и др. [35]. В этих и других исследованиях зарубежного опыта на основе междисциплинарного подхода предпринимаются попытки полнее понять роль и место предпринимательства в современном мире; анализируются функции бизнеса и среда предпринимательства, его основные организационные формы и цели, проблемы финансирования, ценообразования, информации, связей предпринимателей с правительством и обществом, программы корректировки курса предпринимательских и государственных структур, развития конкуренции, стратегии и тактики предпринимательской деятельности и т.д.

Эволюция определения предпринимательства в зарубежной экономической литературе приведена в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Эволюция определения понятий «предпринимательство» и «предприниматель»

Даты	Автор определения	Содержание определения
1	2	3
Средние века		**Предприниматель** – человек, занимающийся внешней торговлей; организатор парадов, балаганов и представлений; лицо, отвечающее за выполнение крупномасштабных строительных или производственных проектов
XVII в.		**Предприниматель** – лицо, заключившее с государством контракт, стоимость которого оговорена заранее. Такой человек берет на себя всю полноту финансовой ответственности за выполнение условий контракта, но если ему удается уложиться в меньшую сумму, то разницу он присваивает себе
1723	Всеобщий словарь коммерции (Париж)	**Предприниматель** – человек, берущий на себя обязательства по производству или строительству объекта
1755	Ричард Кантильон, основоположник теории	**Предприниматель** – человек, действующий в условиях риска (торговцы, фермеры, ремесленники); функция предоставления капитала или функция управляющего отличается от предпринимательской функции
1797	Карно Бодо	**Предприниматель** – лицо, несущее ответственность за предпринимательское дело, тот; кто планирует, контролирует, организует и владеет предприятием
1803	Жан Батист Сэй	Доход на капитал отличается от **предпринимательского дохода**. **Предприниматель** перемещает экономические ресурсы из области низкой производительности и низких доходов в область более высокой производительности и прибыльности (акцент на предпринимательской функции координации факторов производства)
1 -я половина XIX в.	Иоганн Тюнен	Суть **предпринимательской функции** – несение бремени риска. **Прибыль предпринимателя** как остаточный доход, получающийся, если из валовой прибыли вычесть процент на инвестированный капитал, плату за управление и страховой взнос. **Предприниматель** – «изобретатель и исследователь в своей области»

Продолжение табл. 1.1

1	2	3
1876	Фрэнсис Уокер	Следует различать тех, кто предоставляет капитал и получает за это проценты, и тех, кто получает прибыль благодаря своим организаторским способностям
1921	Хайнеман Найт	**Предприниматель** – человек, берущий на себя бремя подлинной неопределенности и избавляющий от нее своих поставщиков
1926	Джозеф Шумпетер	**Предприниматель** – новатор, который разрабатывает новые технологии, осуществляет новые комбинации. Основные характеристики предпринимательства: 1) создание нового, незнакомого потребителю материального блага или прежнего блага, но с новыми качествами; 2) введение нового, не применявшегося в данной отрасли промышленности способа производства; 3) завоевание нового рынка сбыта или более широкое использование прежнего; 4) использование нового вида сырья или полуфабрикатов; 5) введение новой организации дела. Подчеркивает непостоянство экономической функции предпринимателя (она является таковой только до тех пор, пока не превратится в рутину). Поэтому предпринимательство не составляет профессию или устойчивый общественный класс
1940	Георгий К. Гинс	**Предпринимательство** – живая творческая сила, свойственная самому предпринимателю, его этика – это результат влияния среды, сила, определяющая направление деятельности предпринимателя и выбор им тех или других средств
1949	Людвиг Мизес	Рассматривает рынок и конкуренцию в первую очередь как **предпринимательский процесс**. Подчеркивает, что в реальной экономике **предпринимателем**, т.е. человеком, действующим в условиях неопределенности, является каждый. Для «более инициативных, предприимчивых и зорких, чем средний уровень толпы», предложил термин «**учредитель**». Рассматривает **прибыль** (убыток) **предпринимателя** не как продукт его капитала, а как результат его идеи, воплощенной в капитале

Продолжение табл. 1.1

1	2	3
1959	Артур Коль	**Предпринимательство**, по крайней мере в неавторитарном обществе, представляет собой мост между обществом в целом, в особенности его неэкономическими составляющими, и организациями, ориентированными на получение прибыли, образованными с целью использования преимуществ своих экономических возможностей для удовлетворения, насколько это возможно, своих экономических желаний
1961	Дэвид Макклелланд	**Предприниматель** – энергичный человек, действующий в условиях умеренного риска
1964	ПигерДрукер	**Предприниматель** – человек, использующий любую возможность с максимальной выгодой
1975	Израэль Кирцнер	Рассматривает предпринимательство как арбитраж или как деятельность, ведущую к равновесию (под равновесием понимает состояние, в котором человек, принимающий решения, исходит из того, что он знает решения всех других людей). Поскольку реальная рыночная экономика находится в неравновесии, то человек, обладающий повышенной «чуткостью» к возможностям извлечения прибыли (т.е. **предприниматель**), может заработать на «арбитражных» сделках
1975	Альберт Шапиро	**Предприниматель** – человек, проявляющий инициативу, организующий социально-экономические механизмы; действуя в условиях риска, он несет полную ответственность за возможную неудачу
1980	Карл Веспер	Понятие «**предприниматель**» по-разному объясняется экономистами, психологами, другими предпринимателями и политиками. С точки зрения *экономиста*, **предприниматель**– тот, кто соединяет средства, труд, материалы и г.д. таким образом, что их совокупная стоимость возрастает. При этом он вносит изменения, осуществляет инновации и преобразует заведенный порядок. С точки зрения *психолога*, **предприниматель** – человек, которым движут определенные мотивы, например желание добиться чего-то в жизни, попробовать что-то новое, самоутвердиться или обрести самостоятельность.

Продолжение табл. 1.1

1	2	3
		С точки зрения *других предпринимателей*, он может представлять угрозу, быть опасным соперником или, наоборот, партнером, поставщиком, покупателем или просто человеком, предлагающим интересные идеи, в которого не жалко вложить деньги. С точки зрения *политэкономa*, **предприниматель** – человек, который приумножает не только свое, но и национальное богатство, кто находит способы лучшего использования ресурсов, снижения потерь, кто создает новые рабочие места
1982	Кэлвин Кент, Дональд Секстон и Карл Веспер	Прогресс человечества объяснялся многими способами. Однако центральной во всех этих теориях стала фигура «агента перемен» («агента изменений») – силы, которая инициирует и осуществляет материальный прогресс. По мнению авторов, агентом изменений в истории человечества был – и, по всей вероятности, ими останется – **предприниматель**
1983	Гиффоррд Пиншот	Интрапренер и антрепренер: интрапренер – это антрепренер, действующий в условиях уже существующего предприятия, в отличие от собственно антрепренера – предпринимателя, создающего новое предприятие
1984	Роберт Ронштадт	**Предпринимательство** – динамический процесс наращивания богатства. Богатство создается теми, кто больше всех рискует своими деньгами, имуществом, карьерой, кто не жалеет времени на создание собственного дела, кто предлагает покупателям новый товар или услугу. Этот товар или услуга необязательно должны быть чем-то совершенно новым, главное, чтобы предприниматель сумел придать им новое качество, увеличить их ценность, затратив на это необходимые силы и средства
1985	Роберт Хизрич	**Предпринимательство** – процесс создания чего-то нового, что обладает стоимостью, а предприниматель – человек, который затрачивает на это необходимые время и силы, берег на себя финансовый, психологический и социальный риск, получая в награду деньги и удовлетворение достигнутым

Продолжение табл. 1.1

1	2	3
1985	Джефри Тиммонс, Леонард Смоллен, Александр Динджи	**Предпринимательство** – способность творить и создавать видение из ничего: в основе своей – это человеческий, творческий акт. Это применение энергии к инициированию и созданию предприятия или организации, в отличие от созерцания или анализа. Это видение требует наличия воли взять на себя рассчитанный риск, как личный, так и финансовый, и затем делать все возможное, чтобы снизить вероятность неудачи.
		Предпринимательство также подразумевает способность создавать предпринимательские или рисковые команды, взаимодополняющие навыки, умения и таланты их участников. Это способность видеть возможность там, где другие видят только хаос, противоречия и путаницу. Это применение ноу-хау для поиска, организации и управления ресурсами (часто являющимися собственностью других)
1989	Дональд Куратко и Ричард Ходжетс	**Предпринимательство** – процесс создания инноваций и новых предприятий через четыре главных измерения: индивидуальность, организация, среда, процесс, – при поддержке сотрудничающих организационных сетей в правительстве, образовании и других организациях. Все макро- и микроположения предпринимательской мысли должны рассматриваться с учетом и на основе анализа возможностей, способных к трансформации в рыночные идеи, конкурентоспособные для реализации в условиях современной экономики
1990	Жан-Л. Серван-Шрейбер	**Предприниматель** – это энергия
1990	Алан Хоскинг	Бизнес (**предпринимательство**) – деятельность, осуществляемая частными лицами, предприятиями или организациями по извлечению природных благ, производству или приобретению и продаже товаров или оказанию услуг в обмен на другие товары, услуги или деньги к взаимной выгоде заинтересованных лиц или организаций

Окончание табл. 1.1

1	2	3
1990	Рой Дамари	**Предприниматель:** 1) вкладывает собственные средства и время в предприятие, которое он создает или покупает с помощью (или без помощи) партнеров; 2) является новатором, он создает нечто новое в технике, производственных процессах или в методах сбыта; он всегда стремится к расширению своего дела и увеличению прибылей
XXI век		Определение сущности **предпринимательства** восходит к личностным качествам человека, проявляющимся в его стремлении к инициативной, творческой деятельности по осуществлению новых комбинаций ресурсов. Феномен предпринимательства обусловлен специфической пропорцией в соотношении воли, потребностей и способностей индивидуума, при которой недостаточная интенсивность одного компонента компенсируется повышенной интенсивностью другого. Как *экономическая категория* **предпринимательство** – совокупность отношений людей по поводу осуществления новых комбинаций ресурсов и достижения на этой основе наибольшей эффективности производства, реализации максимальной прибыли

Однако зарубежный опыт развития предпринимательства и формирования слоя предпринимателей может быть воспринят в России лишь с известными оговорками, ибо он ориентирован на совершенно иную систему социально-экономических отношений и не учитывает национально-культурную специфику России, которая оказывает ощутимое влияние на экономическую деятельность.

1.3. Становление предпринимательства в России

Предпринимательство в России прошло долгий и трудный путь. Его зачатки можно найти еще во времена Рюрика, хотя тогда, как известно, господствовало натуральное хозяйство. Зачинателями предпринимательской деятельности были российские купцы, которые, основываясь на своей инициативе и интуиции, на свой страх и риск налаживали торговые отношения с Византией, Закавказьем, Средней Азией, Прибалтикой, Ближним Востоком, Африкой, Европой. В IV в. формируются торговые центры, купеческие объединения. Предпринимательство из внешнеэкономической сферы постепенно переносится на российскую почву и начинает внедряться во внутренние хозяйственные отношения, сначала в торговлю и посредничество.

Годы правления Петра I можно назвать периодом становления предпринимательства в России, поскольку он способствовал возникновению социального спроса на предпринимательскую деятельность в производстве, им был дан государственный заказ на развитие важнейших отраслей российской промышленности. Для этого были нужны новые люди, обладающие предпринимательскими способностями, и такие люди в России появились.

Переломным моментом в становлении предпринимательства в России считается начало XIX в. Если в XVIII в. развитие предпринимательства инициировали государственные заказы, то в XIX в. появились первые признаки свободы. Александр I издал указ о вольных хлебопашцах, разрешавший помещикам отпускать крестьян на волю с землей за выкуп. В Петербурге был открыт первый коммерческий банк с отделениями в шести городах России. Начали активно создаваться объединения предпринимателей, которые участвовали в подготовке проектов законов по хозяйственной политике и в пропаганде технических новаций, давали консультации и советы по различным аспектам бизнеса и предпринимательства.

Мощным стимулом развития предпринимательства стала отмена крепостного права. Деловые люди получили возможность более свободно заниматься предпринимательской деятельностью. На этот же период времени приходится величайшее событие – промышленный переворот. К 1888 г. в России стали активно возникать акционерные общества,

началась реконструкция тяжелой промышленности с привлечением иностранного капитала. Возникают кредитные коммерческие банки, расширяется и совершенствуется вся система кредитования.

В 1886 г. был принят закон, регламентировавший отношения между предприятиями и рабочими. Россия того времени вплотную подошла к интенсивному развертыванию системы свободного предпринимательства. В результате реформы С.Ю. Витте российский рубль стал конвертируемым, в Россию усилился приток иностранного капитала. Иностранцы предоставляли российским предпринимателям кредиты под гарантии российского правительства.

В начале XX в. в России создаются новые для нее объединения: картели, синдикаты, тресты, концерны. В первом десятилетии XX в. предпринимательство в России становится массовым явлением, а к 1914 г. вступает в стадию устойчивого развития.

В стране насчитывалось несколько десятков тысяч финансистов и биржевиков, действовало около 400 тыс. промышленных предприятий, общее количество предпринимателей составляло около 17 млн человек [85, с.11].

Однако развитие предпринимательства было прервано сначала Первой мировой войной, затем гражданской войной и «военным коммунизмом».

В годы нэпа свободное предпринимательство вновь стало возрождаться. На долю частного сектора в те годы приходилось 1/4 промышленного производства и 3/4 розничной торговли. В дальнейшем (в 1929 г.) свободное предпринимательство было объявлено нелегитимным, произошло полное огосударствление экономики.

В течение многих лет обществу прививалось представление о бизнесмене как о толстосуме, который думает только о наживе, о том, чтобы кого-то обмануть, эксплуатировать чужой труд, нахапать мешок денег и сидеть на этом мешке, крепко обхватив его двумя руками.

«Предприниматель – человек, склонный к аферам, ловкий организатор выгодных предприятий», – определял, например, это понятие Толковый словарь русского языка под редакцией Д. Ушакова (1939 г.). В Советском энциклопедическом словаре (1980 г.) этого понятия вообще нет.

Ситуация в нашей стране начала принципиально меняться лишь со второй половины 80-х гг. в связи с появлением законов «О кооперации» (1986 г.), «О собственности в РСФСР» и «О предприятиях и предпринимательской деятельности» (1991 г.).

Согласно этим законам каждый гражданин получил право организовать свое дело и самостоятельно распоряжаться выпускаемой продукцией и получаемой прибылью.

В 1990 г. в сфере частного предпринимательства находилось 3,6 % предприятий страны, а в 1991 г. эта цифра составила уже 4,8 %; в апреле 1992 г. в пределах бывшего СССР насчитывалось более 800 бирж и более

1300 банков, а в октябре этого же года – 437 тыс. предпринимательских единиц с общим числом занятых 6,4 млн человек. По данным Госкомстата, на 1 января 1995 г. в России действовало 1 млн 380 тыс. малых и средних предприятий, на которых работали 9,5 млн человек [85, с. 727]. В 1998 г. эти цифры были еще более значительными, но из-за разразившего в России кризиса количество малых и средних предприятий резко сократилось.

В современной отечественной экономической литературе, как и в западной, существуют различные подходы к определению предпринимательства.

Наиболее общее определение предпринимательства дано Ю.В. Пашкусом и О.Н. Мисько: это экономическая деятельность, имеющая своей целью получение прибыли [65, с. 7].

Гинс Г.К. считает предпринимателем человека со свободной инициативой, рискующего своими средствами ради получения выгодного хозяйственного результата [22, с. 22].

Жизнин С. и Крупнов В. утверждают, что предпринимательская деятельность – это прежде всего интеллектуальная деятельность энергичного и инициативного человека, который, владея полностью или частично какими-либо материальными ценностями, использует их для организации бизнеса, которым управляет [30, с. 5].

Абалкин Л.И. рассматривает предпринимательство как особый вид деятельности, который имеет ряд отличительных признаков: свобода в выборе направлений и методов работы; самостоятельность принятия решений; ответственность за принимаемые решения и их последствия, связанный с этим риск; ориентация на достижение коммерческого успеха, получение прибыли. По мнению Л.И. Абалкина, естественной базой, на которой складывается предпринимательство, является достаточно развитое рыночное хозяйство [1, с. 12].

Заславская Т.И. к конституирующим признакам предпринимательской деятельности относит: а) целевую установку на получение прибыли; б) свободу и автономность принятия экономических решений; в) самостоятельность, выражающуюся в личном риске и личной ответственности [32, с. 3].

Бусыгин А.В. рассматривает предпринимательство как искусство деловой активности, как мыслительный процесс, как средство реализации человеком присущих ему потенций и, наконец, как умение организовать собственный бизнес и достаточно успешно осуществлять функции, связанные с ним [11, с. 13–14].

Научный и практический интерес представляют работы об отечественном историческом опыте предпринимательства. Кузьмичев А.Д. и Шапкин И.Н. выделяют основные этапы развития отечественного предпринимательства с XVII до начала XX в., анализируют основные виды и формы предпри-

нимательской деятельности и ее взаимосвязи с экономической политикой государства [45]. Мирзоев Г.Б. попытался проанализировать развитие правовых механизмов и функций юридической защиты субъектов предпринимательской деятельности на основе правовых принципов и традиций отечественного законодательства в связи с правами человека и гражданина, исследовать особенности предпринимательских и правовых традиций, негативные последствия разрыва с ними и пути возвращения к ним.

Осипов Ю.М. [54], Горфинкель В.Я. и Швандар В.А. [24] исследуют производственные функции современного предпринимателя, методы анализа его деятельности, финансирования предприятий, управления персоналом, реализации продукции, этики и этикета предпринимателя, некоторые институты предпринимательства; анализируют проблемы управления финансами, разработки баланса фирмы, налогообложения предпринимательской деятельности, инноваций, планирования, конкуренции и др.

Предпринимательство, по их мнению, является особым видом экономической активности, ибо его начальный этап связан, как правило, лишь с идеей – результатом мыслительной деятельности, впоследствии принимающей материализованную форму. Предпринимательство характеризуется обязательным наличием инновационного момента – будь то производство нового товара, смена профиля деятельности или основание нового предприятия.

Соглашаясь с тезисом о том, что предпринимательство характеризуется обязательным наличием инновационного момента и риска, следует отметить, что предпринимательство рассматривается прежде всего как специфическая деятельность в области бизнеса, направленная на получение прибыли.

Движущим мотивом предпринимательской деятельности является получение предпринимательского дохода, который расходуется на развитие этой деятельности. Здесь речь идет о чисто экономических мотивах. Но можно отметить и другой фактор – самоутверждение личности, когда предпринимательство становится не просто деятельностью, а образом жизни. Хотя предприниматели и стремятся получать доход, но деньги для них являются скорее мерой достижения успеха, нежели целью. Важным мотивом предпринимательства является желание достичь успеха, делая что-либо чрезвычайно хорошо. Прибыль, приобретение капитала воспринимается такими людьми прежде всего как средство для претворения в жизнь новых идей. По выражению предпринимателя К. Леви, движущей силой предпринимателя является стремление достичь того, чего не могут достичь большинство людей – сделать что-то из ничего; это во многом походит на вдохновение художника или спортсмена. Успешные предприниматели готовы ради достижения успеха своего дела терпеть больше трудностей и приносить больше жертв, чем средние бизнесмены.

Таким образом, иерархия мотивов будущих предпринимателей следующая: 1) мотивы обеспечения жизненно важных благ, посредством которых удовлетворяются первоочередные и наиболее важные социальные потребности – стремление получить предпринимательский доход, который превышает размер заработной платы наемных работников; 2) мотивы призвания – неудовлетворенность прежней работой, стремление обрести независимость, интерес к новому роду занятий; 3) мотивы престижа – самоутверждение, осознание принадлежности к удачливым бизнесменам.

Предприниматель старается использовать в производстве новейшую технику и технологию, по-новому организует труд, руководство. Таким образом, предпринимательство тесно связано с внедрением новых достижений, новых приемов. В результате индивидуальные издержки производства у предпринимателя ниже общественных, на базе которых устанавливается рыночная цена. Предприниматель лучше других определяет рынок, на котором выгоднее всего закупить средства производства, точнее «угадывает», на какой продукт, в какое время, на каком сегменте рынка окажется наибольшим платежеспособный спрос. Таким образом, он получает больше прибыли, чем обычный бизнесмен. Он не избегает риска, а идет на него сознательно, чтобы заработать больше других – это своеобразная компенсация за этот риск. Следовательно, предпринимательская деятельность предполагает определение экономической эффективности, которая может быть достигнута за счет:

- выпуска товаров и услуг, пользующихся спросом;
- быстрого реагирования на изменение спроса;
- быстрого реагирования на новые возможности и достижения
- научно-технического прогресса;
- минимальных накладных расходов;
- личной заинтересованности в результатах труда.

Предприниматель вправе самостоятельно формировать производственную программу, выбирать поставщиков и потребителей своей продукции, устанавливать на нее цены в пределах, определенных законодательством России и договорами, самостоятельно распоряжаться прибылью предприятия, оставшейся после уплаты обязательных платежей, осуществлять внешнеэкономическую деятельность.

Рассмотрение предпринимательства как основы развития рыночной экономики было бы неполным без указания на еще одну его составляющую. Речь идет об организации и управлении всем процессом создания предпринимательского дохода, что связано с экономической сущностью предпринимательства и определяет конкретную структуру последнего в каждый период времени. Организационно-управленческий компонент предпринимательства включает в себя не только производство, но и фазы обмена и распределения. На практике эта составляющая реализуется в

основном через стратегическое, текущее и ситуационное планирование, через постоянно меняющиеся системы стимулирования труда, обновления технической основы производства и через маркетинг.

Предпринимательство, таким образом, конституируют *три необходимых элемента*: организационное действие, инициирование изменений, денежный доход как цель и критерий успеха.

Существует еще несколько переменных, которые обозначают многообразные видовые различия предпринимательской деятельности. Так, предпринимательство может быть связано или не связано с собственностью на капитал, сопровождаться или не сопровождаться трудовой (управленческой или исполнительской) активностью.

Предпринимательские акции могут проводиться сверху по административным каналам или инициироваться снизу неформальными лидерами. В качестве предпринимателей могут выступать как профессионалы (выпускники элитарных бизнес-школ), так и «любители», не имеющие никакой профессиональной подготовки. Предпринимательские действия могут основываться на конкретных расчетах и на чистой интуиции. Одни из них направлены на эффективное приспособление, имитацию имеющихся образцов организации в новых условиях; другие – на познание скрытых от большинства людей хозяйственных возможностей; третьи – на активное формирование этих новых условий, в том числе изобретение совершенно новых организационных форм.

В одних случаях предпринимательские действия связаны с явным риском (потерей доходов и имущества, статуса и времени), в других этот риск просчитан, но остается место для неопределенности, в третьих риска может не существовать вовсе (кроме, пожалуй, неизбежной при любом исходе потери времени). Характер организационно-хозяйственных действий зависит от размеров вовлеченных ресурсов и сфер (отраслей) их освоения. Эти действия могут выходить за пределы производства, например в сфере действия политики, науки, искусства, если они ориентированы на извлечение прибыли. Наконец, предпринимательство может быть индивидуальным или групповым по исполнению, успешным или неуспешным по результату.

Предпринимательство может успешно существовать и внутри крупных организаций. В 1980-е гг. на Западе получила развитие концепция интрапренерства как специфического внутрифирменного предпринимательства.

Многие компании отказываются от традиционных жестких организационных структур и создают малые творческие предпринимательские центры, где развивают инновационные идеи, ищут новые формы интрапренерства. В одних компаниях интрапренеров выделяют неформально, но обеспечивают им дополнительные полномочия и поддержку со стороны высших управляющих; в других специально назначают менеджеров со

«сквозными» инновационными функциями и широкими полномочиями (управляющий группы по разработке и реализации новой идеи, руководитель подразделения по новой продукции, управляющий по продукту). Однако все они действуют в соответствии с общими ключевыми принципами:

- всемерное поощрение и поддержка новых идей;
- признание факта большой вероятности ошибок и провалов в деятельности интрапренеров;
- ориентация на успех в длительной перспективе;
- наличие необходимых ресурсов, использование которых не обещает отдачи в краткосрочной перспективе;
- поддержка со стороны высшего руководства фирмы.

Идея интрапренерства оказалась более плодотворной благодаря неоспоримым преимуществам перед индивидуальным предпринимательством:

- наличие в крупных компаниях мощной технологической, исследовательской и лабораторной базы;
- возможность получения квалифицированной помощи со стороны маркетинговых подразделений компании;
- мощная финансовая поддержка высшего руководства;
- поддержка «лучших умов», которые сконцентрированы, как правило, в крупных компаниях;
- возможность использования информационных ресурсов и компьютерных систем компании.

В настоящее время интрапренерство превратилось в общепризнанный фактор динамичного развития крупных корпораций.

Во всех этих случаях сохраняется понимание предпринимательства как функции, которая возникает и исчезает по мере необходимости, может бесконечно дробиться и интегрироваться. Эта функция присуща любой хозяйственной системе, по крайней мере с момента ее вступления в стадию индустриализации. Она вполне может реализовываться и в государственном, и негосударственном секторах, существовать при самых разных политических режимах.

Таким образом, анализ зарубежных и отечественных концепций предпринимательства свидетельствует о многообразии подходов к определению самого понятия «предпринимательская деятельность».

1.4. Правовая сущность предпринимательства

В последние годы в российском законодательстве были попытки определения правовой сущности предпринимательства. Они основаны на положениях ст. 34 Конституции РФ о том, что каждый гражданин имеет право на свободное использование своих способностей и имущества для

осуществления предпринимательской и иной не запрещенной законом экономической деятельности.

В Гражданском кодексе РФ (ГК РФ) содержатся нормы о предпринимательской деятельности гражданина (ст. 23), его имущественной ответственности (ст. 24), банкротстве (ст. 25), юридических лицах (гл. 4), хозяйственных товариществах и обществах (§2 гл. 4) и др.

ГК РФ определяет правовое положение всех участников гражданского оборота, основания возникновения и порядок осуществления прав собственности, регулирует договорные, имущественные и другие отношения. Особый интерес для предпринимателя представляют нормы ГК РФ о создании предприятия, его регистрации, ликвидации, приобретении имущества.

В гражданском законодательстве предпринимательство определяется как самостоятельная деятельность физического или юридического лица, осуществляемая им на свой риск и направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг (п. 1 ст. 2 ГК РФ). Данное определение не вполне точно раскрывает понятие предпринимательской деятельности, не позволяет юридически разграничить предпринимательство и другие виды деятельности, особенно если это касается научной, культурной, образовательной и других видов социальной деятельности, которые обычно не относятся к предпринимательским.

Ясность в трактовке этого понятия имеет особое значение для государственных служащих, которым в соответствии с Федеральным законом «Об основах государственной службы Российской Федерации» запрещено заниматься предпринимательской деятельностью, но разрешается научная, преподавательская и творческая деятельность.

Между социально-экономической сущностью предпринимательства и правовой формой ее выражения нередко возникает противоречие. Право стремится упорядочить, регламентировать нормы поведения предпринимателей, тогда как сущность их деятельности состоит в творчестве, новизне, нестандартности действий. Инновационная деятельность часто вступает в противоречие с традиционными нормами, социальными интересами, позициями и статусами.

Особое значение в современных условиях имеет малое предпринимательство как одна из разновидностей предпринимательства. Согласно российскому законодательству малым предприятием считается юридически самостоятельная фирма, имеющая хозяйственно-финансовую самостоятельность, небольшую численность персонала, упрощенную организационную структуру и способность к быстрой перестройке своих хозяйственных структур, а также сравнительно небольшой объем хозяйственного оборота.

Под малым предпринимательством понимается такой вид деятельности во всех отраслях экономики, который осуществляется физическими лицами, зарегистрированными в качестве предпринимателей, а также предприятиями любой организационно-правовой формы, определяемой устойчивыми качественными и количественными показателями.

Согласно Федеральному закону «О государственной поддержке малого предпринимательства в РФ» от 14 июня 1995 г. малым считается предприятие, на котором численность работников в промышленности, строительстве и на транспорте не превышает 100 человек, в сельском хозяйстве и научно-технической сфере – 60, в оптовой торговле – 50, в розничной торговле и бытовом обслуживании населения – 30 человек.

В этом законе отражены вопросы разграничения полномочий между Российской Федерацией и ее субъектами в отношении определения принципов, направлений и методов государственной поддержки предпринимательства, разработки и реализации программ этой поддержки, их финансирования, установления льгот и т.д. Закон определяет также порядок регистрации субъектов предпринимательства, предоставления отчетности, создания фондов поддержки, налогообложения, кредитования, страхования, поддержки предпринимательства во внешнеэкономической, информационной, производственно-технологической сферах, в области подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров и др.

В Указе Президента РФ «О первоочередных мерах государственной поддержки малого предпринимательства в Российской Федерации» от 4 апреля 1996 г. № 491 определены задачи по развитию этой формы предпринимательства как важнейшей сферы российской экономики, повышению его обеспеченности инвестиционными ресурсами, предоставлению государственных гарантий и льгот, реализации механизма взаимодействия между федеральными органами исполнительной власти и органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации и т.д.

Специалисты, исследующие проблемы малого бизнеса в развитых странах, среди множества достоинств малых предприятий выделяют следующие:

- возможность принятия более гибких и оперативных решений, так как в малом бизнесе упрощена структура принятия управленческих решений, что позволяет быстро и гибко реагировать на конъюнктурные изменения;
- малый бизнес отличается более низкими операционными расходами, малым фондом заработной платы, небольшими инвестициями в оборудование, управленческими расходами. В сфере малого бизнеса немало людей имеют возможность совмещать несколько профессий, быть одновременно и финансистом, и менеджером и т.п. Малое предпринимательство дает возможность реально рассчитывать на быстрый материальный

успех. При этом предприниматели одновременно получают заработную плату и все дивиденды от бизнеса;

- малый бизнес более маневрен, чем крупный, который, как правило, ограничен в своих действиях из-за процедур, разработанных головным предприятием;
- адаптация к особенностям местных условий: малый бизнес идеально приспособлен для изучения и учета особенностей местного рынка;
- в малых фирмах наиболее ярко проявляется инновационный, предпринимательский дух, о чем свидетельствует преобладание малого бизнеса за рубежом в электронике, генной инженерии, компьютерной технологии.

Важнейшая особенность малых предприятий – их способность поглощать большое количество рабочей силы: предприятие с пятью работниками может легко расширить штат до 20 человек и также легко сократить его до нормы. В стабильной ситуации на Западе мелкие предприятия создают 90–95 % новых рабочих мест. В случае же резких колебаний на рынке рабочей силы (например, ликвидация крупного завода) мелкие фирмы служат «губкой», всасывающей избыточную рабочую силу, смягчающей социальные потрясения.

Таким образом, мировой и российский опыт показывает, что малые предприятия быстрее реагируют на изменения конъюнктуры рынка, содействуют переходу к рыночной экономике, формированию рыночной инфраструктуры, создают новые рабочие места, в значительных количествах поглощают высвобождающуюся рабочую силу, снижают остроту безработицы, смягчают социальную напряженность в обществе. Малое предпринимательство часто успешно осваивает инвестиции и развивает инновации в отраслях, не привлекательных для крупного бизнеса. Это дает возможность за короткий период совершить рывок в экономическом развитии. Подтверждение тому – опыт таких стран, как США, Германия, Япония, где удельный вес малых предприятий, производящих примерно половину ВВП, превышает 95 %.

В современных условиях России, усугубленных комплексом негативных тенденций и факторов хода экономической реформы и положения дел в экономике, предпринимательство наиболее динамично развивалось в банковско-финансовой, торгово-посреднической, экспортно-импортной сферах экономики, в таких отраслях, как шоу-бизнес, игорный бизнес, гостиничное хозяйство, продажа и ремонт автомобилей, добыча нефти и газа, туризм, производство ликеро-водочной и винно-коньячной продукции и др.

Следует отметить и социальную значимость предпринимательства: оно ориентирует производство на потребности клиента, создание рабочих мест, увеличивает мобильность членов общества, уменьшает их зависимость от государства. В связи с этим предпринимательство является эффективным механизмом самоорганизации и саморазвития гражданского общества,

которое осуществляется благодаря конкуренции, обеспечивая естественный отбор более жизнеспособных образований и стимулируя переход от более простых форм организации к более сложным.

В течение почти 200-летней истории экономических дискуссий личность предпринимателя занимала важное, но отнюдь не главное место, хотя не было недостатка в попытках дать описание его функций в рамках экономических моделей. В разное время экономические теории по-разному представляли содержание предпринимательства и роль предпринимателя, определяя последнего как купца или торговца, финансиста или банкира, работодателя или капиталиста. Соответственно обращалось внимание на разные аспекты его поведения.

1.5. Модель качеств и компетенций предпринимателя

Практически во всех областях деятельности личные качества человека играют в достижении успеха не меньшую роль, чем качества профессиональные. Личные и профессиональные качества вообще трудно отделить друг от друга, поэтому именно совершенствованию личности отводится значительное место. Причем это совершенствование происходит сразу в двух направлениях: первое – самоактуализация, желание заниматься тем, что нравится; второе – отражение тенденций всего общества, его изменяющихся требований к личности. Представление о том, что предпринимательский талант необходим для успеха, что каждый человек должен так или иначе стараться развить его, относится ко второму направлению.

1.5.1. Основные компетенции предпринимателя

Для объяснения предпринимательского поведения должен учитываться аспект компетенций и способностей. Для их анализа полезны выводы так называемой теории человеческого капитала, которая помогает ответить на вопрос, каким образом человеческий ресурс, т.е. компетенции и способности основателя предприятия, влияет на достижение успеха. Весомый вклад вносят и социальные компетенции.

В целом надо исходить из того, что хорошая общеобразовательная и профессиональная подготовка руководителей и персонала позитивно влияет на выживаемость бизнеса, особенно если предприниматель (или хотя бы один из их группы) имеет техническое образование. В отраслях с технологической направленностью наличие предпринимателей, имеющих техническое и коммерческое образование, сулит новому предприятию особые выгоды, в частности в плане роста. Следует учитывать и опасность чрезмерно высокого уровня образования предпринимателей, который может негативно сказаться на успехе предпринимаемого дела [19].

Отраслевой опыт является очень важным компонентом человеческого капитала, обеспечивающим шансы на успех в технологически ориентированных отраслях. Особенно ценны знания отрасли, приобретенные непосредственно перед созданием нового предприятия.

Во всех областях хозяйственного и профессионального общения с людьми, будь то управление персоналом, работа в группе, переговоры с деловыми партнерами или отношения с клиентом, большое значение для обеспечения успеха имеет наличие высокой социальной компетенции. Ее основными составляющими являются коммуникационные способности, контактность, готовность и умение разрешать конфликты, внимание к партнеру, чувство ответственности, эмоциональная устойчивость, мотивационные способности, стремление обучаться, способность к самоанализу, чувство справедливости. Социальная компетенция, реализуясь в удовлетворенности клиента и мотивации персонала, прямо или косвенно влияет на результативность начинания и дальнейший успех дела [19].

Позитивное влияние на успех нового предприятия оказывает сетевая компетенция (специфические знания в области социальных взаимодействий относительно мотивации и ресурсов партнеров и третьей стороны) и портфель связей (сотрудничество технологически ориентированного предприятия с различными участниками рынка). Именно предприятия, ориентирующиеся на выпуск технологически сложной продукции, вынуждены вступать в непростые отношения со многими контрагентами, поэтому вопрос оптимизации этих отношений для них чрезвычайно актуален. Необходимо отметить, что сетевая компетенция, портфель связей и их организация в значительной мере пересекаются с внутриорганизационными процессами и стратегическими разработками [19].

Предприниматель не обязательно должен быть изобретателем, реализовывать собственные изобретения, но подмечать, отыскивать и продумывать конкретные формы использования новых идей – его призвание. Известный американский предприниматель Э. Карнеги, к примеру, не являлся автором изобретений, но он лучше других знал, как изобретения, принадлежащие другим людям, можно использовать в сталелитейном производстве.

Важным является умение предпринимателя предугадать, как реализация новых идей в производственном процессе будет воспринята рынком. Это умение – залог будущего успеха предпринимателя.

1.5.2. Модель качеств предпринимателя

Предприниматель – это инициативный человек, который не боится экономической ответственности, рисков и особым способом соединяет различные факторы производства так, чтобы в перспективе появился дополнительный доход. Именно предприниматель, являясь источником

всех изменений в рыночной экономике, способен по-особому соединять факторы производства на инновационной, «рисковой» основе. Какими же качествами должен обладать студент для того, чтобы успешно выполнять предпринимательские функции и стать одним из субъектов развития рыночной экономики [12]?

На основе определения сущности и форм предпринимательства сформулируем требования, которые эта деятельность предъявляет к человеку, рассчитывающему на успех в бизнесе.

Выделим восемь **ключевых позиций (блоков качеств) предпринимателя-менеджера**: стратегическое мышление, предприимчивость, профессиональная компетентность в бизнесе, нравственные качества, организаторские способности, личная организованность, политическая культура, работоспособность (табл. 1.2).

Ключевые элементы, определяющие *предпринимательскую способность*, – стратегическое мышление, предприимчивость и профессиональная компетентность (рис. 1.2, табл. 1.3).

Таблица 1.2

Модель качеств предпринимателя менеджерского типа

Ранг качеств	Основные блоки качеств	Содержание
1	Стратегическое мышление	Умение мыслить стратегически, принимать оптимальные решения на основе понимания потребностей в обществе
2	Предприимчивость	Умение выбирать и реализовывать правильную тактику достижения предпринимательской цели
3	Профессиональная компетентность в бизнесе и менеджменте	Наличие профессиональных знаний и умений в сфере предпринимательства и менеджмента
4	Нравственные качества	Отношение к нравственности
5	Организаторские качества	Способность вести за собой людей
6	Личная организованность	Способность управлять самим собой
7	Политическая культура	Понимание интересов общества, коллектива и отдельной личности
8	Работоспособность	Способность к напряженной творческой деятельности в течение длительного времени



Рис. 1.2. Классификация факторов предпринимательской способности

Таблица 1.3

Классификация факторов стратегического мышления
в структуре предпринимательской способности

Основные блоки качеств (первый уровень)	Группы качеств (второй уровень)	Первичные качества (третий уровень)
1	2	3
Стратегическое мышление	1.1. Интеллект, ум	1. Способность к мышлению 2. Широкий кругозор 3. Жизненная мудрость
	1.2. Умение генерировать идеи, новаторство	1. Нестандартность мышления 2. Наличие чувства нового 3. Интуиция 4. Любознательность
	1.3. Умение принимать решения	Умение: 1) ставить и формулировать задачи 2) выделять главное 3) анализировать ситуации и делать выводы 4) видеть и учитывать перспективу 5) находить кратчайшие пути решения проблем
2. Предприимчивость	2.1. Умение извлекать из каждой ситуации выгоду	1. Практичность 2. Находчивость 3. Бережливость 4. Гибкость 5. Ориентированность на результат 6. Наличие здравого смысла 7. Умение увязывать планы и притязания с реальными условиями и возможностями
	2.2. Способность к риску	1. Инициативность 2. Смелость 3. Решительность 4. Желание рисковать 5. Умение рисковать
	2.3. Деловая хватка	1. Стремление к самореализации 2. Деловая активность 3. Оперативность 4. Напористость 5. Целеустремленность 6. Способность доводить начатое дело до конца 7. Умение не падать духом от неудач 8. Самообладание 9. Неудовлетворенность собой 10. Стремление выполнить работу наилучшим образом

Окончание табл. 1.3

1	2	3	
3. Профессиональная компетентность в бизнесе и менеджменте	3.1. Экономическая культура	Знание: 1) экономической теории 2) планирования 3) статистики 4) финансирования и кредитования 5) экономики труда 6) маркетинга 7) банковского дела 8) бухгалтерского учета 9) налогообложения 10) работы с ценными бумагами 11) основ коммерции и других экономических наук	Умение пользоваться экономическими знаниями
	3.2 Организационно-управленческая культура	Знание: 1) теории и методов управления предприятием, бизнесом 2) условий техники, технологии и организации производства 3) педагогики 4) социологии 5) психологии 6) работы с документами 7) методов личной работы	Умение пользоваться техникой личной работы (приемами персонального менеджмента), вычислительной и оргтехникой
	3.3. Правовая культура	Знание: 1) хозяйственного права 2) трудового права 3) земельного права 4) других видов права	
	3.4. Опыт предпринимательской и управленческой деятельности	Знание: 1) опыта частного предпринимательства 2) опыта руководства в условиях различных форм собственности	Умение использовать правовые знания

Стратегическое мышление – умение мыслить стратегически, дальновидно и на этой основе принимать правильные решения. Одно из ключевых требований к бизнесмену – наличие у него интеллекта, умения генерировать новые идеи и умения принимать решения.

Интеллект – это способность к мышлению, наличие широты кругозора и жизненной мудрости.

Умение генерировать новые идеи (новаторство) – нестандартность мышления, наличие интуиции, любознательности.

Умение принимать решения – способность формулировать задачи, выделять главное, анализировать ситуации и делать выводы, видеть и учитывать перспективу, находить кратчайшие и самые оптимальные пути решения проблем.

Предприимчивость – это прежде всего деловитость, умение выбирать и реализовывать правильную тактику достижения предпринимательской цели; предполагает способность извлечь выгоду из любой ситуации, способность к риску, деловую хватку.

Способность из каждой ситуации извлечь выгоду опирается на первичные качества: практичность, находчивость, бережливость, гибкость, ориентированность на результат, здравый смысл, умение увязывать планы и притязания с реальными условиями и возможностями.

Способность к риску предполагает инициативность, смелость, решительность, желание и умение рисковать.

Наконец, деловая хватка предполагает наличие следующих качеств: стремление к самореализации, деловая активность, оперативность, напористость, целеустремленность, способность доводить начатое дело до конца, самообладание, умение не падать духом от неудач, постоянная неудовлетворенность собой, стремление выполнить любую работу наилучшим образом.

Профессиональная компетентность в бизнесе и менеджменте – это наличие профессиональных знаний и умений в сфере ведения бизнеса и менеджмента. Из чего складываются эти знания, в чем должен хорошо разбираться предприниматель?

Профессионального бизнесмена должна отличать прежде всего профессиональная культура – экономическая, предпринимательская (опыт предпринимательства), организационно-управленческая (знание управления, опыт руководства), правовая. Каждая из указанных сфер профессиональной культуры предпринимателя опирается на вполне определенный круг знаний и умений.

Экономическая культура предполагает знание общей экономической теории (основы экономического развития, микро- и макроэкономика, история экономических учений и пр.), планирования, статистики, финансирования и кредитования, банковского дела, бухгалтерского учета, работы с

ценными бумагами, налогообложения,маркетинга, основ коммерческой деятельности и др. При этом нужно не только знать, но и уметь использовать экономические знания.

Правовая культура предполагает знание различных видов права, умение и желание использовать эти знания в деле.

Организационно-управленческая культура включает знание теории и методов управления, условий, техники, технологии и организации производства, педагогики, психологии, социологии, делопроизводства, владение техникой личной работы, организационной и вычислительной техникой.

Опыт предпринимательства включает как опыт индивидуального предпринимательства, так и опыт руководства в условиях различных форм собственности.

Нравственные качества – это, во-первых, духовный потенциал личности, во-вторых, этика поведения в обществе и, в-третьих, этика поведения в бизнесе.

Духовный потенциал личности опирается на такие качества, как достоинство, милосердие, независимость, благородство, мужество, совестливость.

Этика поведения в обществе предполагает вежливость, терпимость, уравновешенность, благожелательность, доброту, тактичность, приветливость, справедливость, чуткость, опрятность и элегантность.

Этика поведения в бизнесе немыслима без порядочности, честности, обязательности, доверия. Чем шире становится слой людей, осваивающих трудные законы бизнеса, тем актуальнее для общества становится проблема этики бизнеса, нравственности предпринимателя.

Организаторские способности – способность вести за собой людей. Включают три блока качеств: стремление к самостоятельности, умение контактировать с людьми, умение организовать коллективную деятельность.

Стремление к самостоятельности опирается на следующие качества: тяга к лидерству, стремление быть вожаком, уверенность в себе.

Коммуникабельность предполагает умение строить отношения с людьми, увлечь людей, убеждать, общительность, открытость, обаяние, симпатичность, наличие чувства юмора.

Умение организовать коллективную деятельность включает умение подбирать кадры, делегировать полномочия, координировать действия подчиненных, проверять исполнение, пользоваться организационно-распорядительными методами руководства.

Личная организованность – это способность управлять самим собой. Опирается на две группы качеств: способность жить и действовать по системе и умение использовать время.

Способность жить и действовать по системе проявляется в том случае, если человек отличается такими качествами, как самодисциплина (умение держать себя в руках), собранность, системный подход к любой жизненной ситуации.

Умение эффективно использовать время опирается на точность, пунктуальность, нетерпимость к потерям времени, умение планировать свои дела, сосредоточиться на главном и др.

Политическая культура – понимание интересов общества. Это и общая политическая культура, и умение понять и учесть интересы страны, и умение понять и учесть интересы коллектива и в конечном счете – каждой отдельной личности.

Общая политическая культура предполагает знание политической обстановки и умение в ней разбираться, опыт общественной деятельности, активную жизненную позицию, способность отстаивать свою точку зрения, умение вести дискуссию, принципиальность, терпимость к различным точкам зрения, интернационализм.

Умение понимать и учитывать интересы общества опирается на такие качества личности, как забота об интересах общества, чувство долга перед страной, ответственность перед обществом, способность не терять из виду социальные и политические последствия своей предпринимательской деятельности.

Умение понимать и учитывать интересы трудового коллектива и отдельной личности – это требовательность к себе и подчиненным, самокритичность, умение прислушиваться к критике и другим точкам зрения, преданность своему коллективу, умение и желание учиться у других.

Работоспособность предпринимателя – способность к напряженной творческой деятельности в течение длительного времени. С одной стороны, это физиологический потенциал (здоровье, возраст, тренированность нервной системы, отсутствие вредных привычек – алкоголь, наркотики, курение); с другой стороны, это эмоционально-волевой потенциал – воля, упорство в работе, трудолюбие, увлеченность своей деятельностью, семейное благополучие, жизнерадостность, оптимизм, удовлетворенность результатами деятельности.

Конечно, какие-то из перечисленных качеств у конкретного человека, стремящегося в большой бизнес, могут отсутствовать, но в его «команде» должны быть люди, владеющие недостающими ему качествами.

В условиях российской действительности развитие предпринимательства становится одной из главных стратегических целей экономической политики страны. Именно предпринимательская деятельность «запускает» механизмы рынка. Одной из проблем, влияющих на замедление социально-экономического развития, является недостаточная адекватность работы в направлении профессиональной ориентации молодых людей требованиям

современного рынка труда. Недостаточная подготовка студентов к выходу на рынок вызывает сопутствующую данному процессу проблему переквалификации и повышения квалификации, решение которой требует дополнительных временных и финансовых затрат [10].

Важной составной частью процесса обучения является участие студентов в самоуправлении, охватывающем различные формы клубной работы. Ранее самостоятельная студенческая деятельность осуществлялась без системы, четких целевых установок и, следовательно, недостаточно эффективно. На базе Пензенского государственного университета архитектуры и строительства в Институте экономики и менеджмента запущен педагогический проект с образным названием «Институт студенческих лидеров» (ИСЛ). Он имеет самостоятельное значение в реализуемой в институте комплексной системе непрерывной практической подготовки студентов и предполагает:

- подготовку лидерского звена студенчества как элитной части молодежи, приспособленной для жизни в мире реальной практической деятельности;
- приобретение первичного опыта предпринимательской и общественной активности, достаточного для получения работы в реальных фирмах уже в период обучения в вузе.

Конкретными задачами проекта являются:

- создание системы самоуправления в формировании, подготовке и самореализации студенческих лидеров;
- организация студенческих «фирм» по интересам, которые удовлетворяют те или иные потребности общества (студенты выступают в роли предпринимателей, владельцев собственных фирм);
- создание практических бизнес-полигонов, позволяющих студентам совершенствовать навыки работы в команде для будущей практической деятельности;
- укрепление горизонтальных и вертикальных связей между студентами разных курсов, групп, а также в самих группах между студентами и преподавателями.

Все звенья структуры ИСЛ возглавляют студенты и аспиранты. Роль официального (взрослого) руководства Института экономики и менеджмента, заведующих кафедрами, преподавателей заключается в практических консультациях, координации взаимных усилий, создании благоприятных условий для развития студенческой активности и ее согласовании с учебными целями.

С позиций задач обучения менеджменту практика создания и функционирования студенческих «фирм» способствует развитию предпринимательских способностей, пониманию иерархии ролей, существующих в реальном мире.

Таким образом, подготовка к предпринимательской деятельности становится частью образовательного ценза современного человека. И дело здесь не только в актуальности предмета или его прикладной направленности, но и в его значимости. Результат такой подготовки – постепенное формирование рационального образа мышления у студентов. Поэтому идея систематизированной подготовки современных студентов к предпринимательской деятельности находит все больше сторонников.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение цивилизованному бизнесу.
2. Назовите основные цели предпринимательской деятельности.
3. Что является объектом и субъектом предпринимательской деятельности?
4. Дайте определение бизнеса.
5. Перечислите социальные компетенции, необходимые для успешного предпринимателя. Что такое сетевая компетенция предпринимателя?
6. Перечислите восемь ключевых позиций (блоков качеств) предпринимателя-менеджера.
7. Дайте определение стратегического мышления как качества предпринимателя.
8. Дайте определение предприимчивости.
9. Чем организаторские качества отличаются от личной организованности?
10. Что такое политическая культура предпринимателя?
11. Дайте определение работоспособности предпринимателя. Как повысить вашу работоспособность? Что нужно сделать для этого?
12. Какова роль предпринимателя в рыночной экономической среде?
13. Какова трактовка сфер деятельности предпринимателя в средние века?
14. Какого экономиста Франции считают первым теоретиком бизнеса, который ввел термин «предпринимательство»?
15. Как изменилась трактовка предпринимателя в условиях возникновения капитализма?
16. В каких работах ученых-неоклассиков утверждается определение предпринимателя как менеджера?
17. Что означает понятие «предприниматель-менеджер»? Чем оно отличается от понятия «предприниматель-собственник»?
18. Поясните теорию предпринимательской функции Р. Кантильона, Дж. Тюнена, Д. де Трэси, Г. Мангольта и др., связанную с использованием теории рисков.
19. Перечислите характерные черты предпринимателя-новатора согласно концепции Дж. Шумпетера.

20. «Предпринимательство – это живая творческая сила». Как вы понимаете это определение Георгия К. Гинса (1940) применительно к своей личной будущей карьере и профессиональной деятельности?

21. Поясните понятие предпринимательства, введенное в 1975 г. И. Кирцнером, который рассматривает его как арбитраж или как деятельность, ведущую к равновесию.

22. Правильно ли утверждение, что предприниматель – это агент перемен и изменений? Если да, то поясните эту терминологию.

2. ВИДЫ БИЗНЕСА

Бизнес – не физика, где вы имеете зрелых гениев в 26 лет. Чтобы принимать умные решения, нужно иметь опыт. Одного знания недостаточно.

Теодор Левитт, профессор маркетинга, редактор HarvardBusinessReview, всемирно известный консультант, автор бизнес-бестселлеров

Несмотря на некоторые общие признаки, на практике реальная деятельность предпринимателей сильно различается. Это связано с тем, что в отдельных видах бизнеса возникают различные конкурентные преимущества и риски, реализация первых и преодоление вторых заставляет предпринимателей видоизменять механизмы функционирования своего дела. Также существуют особенности в механизмах правового регулирования и правового обеспечения предпринимательской деятельности в разных видах бизнеса.

В Российской Федерации принята классификация организаций по следующим критериям:

– по размеру;
– по форме собственности;
– по виду деятельности;
– по виду выпускаемой продукции (виду работ);
– по структуре предприятия;
– по источникам финансирования;
– по прибыли;
– по организационно-правовой форме;
– по форме объединения предприятий.

2.1. Виды предприятий в зависимости от размера бизнеса

Фирмы, отличающиеся по размеру, играют различную роль в обеспечении устойчивости и конкурентоспособности рыночной экономики, имеют различные риски и преимущества. Выделяют крупный, средний и малый бизнес.

2.1.1. Крупный бизнес

Крупный бизнес (табл. 2.1) позволяет контролировать развитие ведущего производственного сектора экономики России. Крупный бизнес определяет экономическую и индустриальную мощь страны. Он тяготеет к интеграции и монополии, поглощая или контролируя более мелких партнеров, или объединяется в международные структуры. Доля акций

государства здесь не менее 51 %, что позволяет контролировать развитие ведущего производственного сектора экономики России.

Функцией крупного бизнеса является обеспечение устойчивость экономики нашей страны и ее основных составляющих: цен и структуры производства. Именно благодаря крупным предприятиям идет развитие бизнеса, в основе которого лежат механизмы снижения издержек производства. Крупные фирмы являются носителями научно – технического прогресса, они накапливают, а затем внедряют методы инновационного предпринимательства.

Таблица 2.1

Сильные и слабые стороны крупного бизнеса

Сильные стороны крупного бизнеса	Слабые стороны крупного бизнеса
Способность активно изменять внешнюю среду предпринимательства	Снижение стимулов к росту эффективности производства
Возможности создавать и накапливать достижения НТП и процедуры и правила рационального бизнеса	Возможность для ограничения доступа других фирм к достижениям НТП и рационального бизнеса
Экономия на издержках производства	Падение эффективности управления с ростом объема фирмы
Устойчивость	Негибкость, возможность потери контакта с потребителем

2.1.2. Малый бизнес

Малый бизнес осуществляется самым многочисленным слоем мелких собственников, которые в силу своей массовости в значительной мере определяют социально – экономический и политический уровень страны. В современных условиях роль малого бизнеса в экономике нашей страны растет.

Функции малого бизнеса:

Экономические функции малого бизнеса:

- Придает рыночной системе необходимую гибкость (активизация структурных сдвигов, процессов разгосударствления и приватизации).
- Формирует конкурентную среду (региональные и местные рынки, ограничивает монополии и толкает их на рационализацию своего производства путем создания дочерних предприятий).
- Ускоряет НТР (организация мелкосерийного и опытного производства, поиск, разработка и внедрение новых идей).
- Мобилизует сырьевые, людские и финансовые ресурсы.
- Обеспечивает рост налоговых поступлений.

Социальные функции малого бизнеса:

- Обеспечивает рост занятости.
- Снижает социальную напряженность.
- Стабилизирует уровень доходов населения.

Но все перечисленные достоинства малого бизнеса проявляются отнюдь не автоматически. Проблема состоит в том, что небольшие предприятия, как правило, подвержены гораздо большему риску, чем крупные фирмы (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Преимущества и слабости малого бизнеса

Сильные стороны малого бизнеса	Слабые стороны малого бизнеса
Гибкость	Высокорискованный характер бизнеса
Более высокая рентабельность по сравнению с крупным бизнесом	Интуитивный характер и неспециализированное управление
Использование незанятых ресурсов на неформальных рынках	Ограниченный доступ к высококачественным ресурсам
Зависимость от поддержки крупных фирм и государства	Недостаток финансовых ресурсов

Малый бизнес неустойчив. Половина предприятий гибнет в первый срок своего существования, но тут же их место занимают вновь возникающие фирмы. Особенно высок уровень банкротства фирм в первые три года.

2.1.3. Средний бизнес

В современной рыночной экономике помимо крупного и малого бизнеса сохраняется значительная прослойка среднего бизнеса. Он выполняет роль посредника и связующего звена между крупным и малым бизнесом, между малым бизнесом и государством.

Небольшой размер фирм, неустойчивость и высокая рискованность малого бизнеса не позволяют ему устанавливать устойчивые связи с крупным бизнесом на прямую. Средний бизнес берет на себя эту роль, создавая сложную сеть разнообразных по форме, правовому и организационному оформлению связей как с крупным, так и с малым бизнесом.

2.2. Виды бизнеса на основе критерия собственности

Предпринимательство может осуществляться как в государственном, так и в частном секторе экономики. В этом случае за основу классификации принято право собственности на осуществление предпринимательских функций.

Государственное предпринимательство – форма осуществления экономической активности от имени предприятия, учрежденного: а) государственными органами управления, которые уполномочены, в соответствии с действующим законодательством управлять государственным имуществом (государственное предприятие) или б) органами местного самоуправления (муниципальное предприятие).

Собственность такого рода предприятий – это обособленная часть государственного или муниципального имущества, бюджетных средств и других источников. Важная характеристика таких предприятий состоит в том, что они отвечают по своим обязательствам только имуществом, находящимся в их собственности (ни государство не отвечает по их обязательствам, ни они сами не отвечают по обязательствам государства).

Частное предпринимательство – форма осуществления экономической активности от имени предприятия или индивидуального предпринимателя.

2.3. Виды бизнеса в зависимости от вида деятельности

По виду деятельности бизнес делится на производственный, коммерческий, финансовый и консультативный (рис. 2.1). Все эти виды могут функционировать раздельно или вместе.

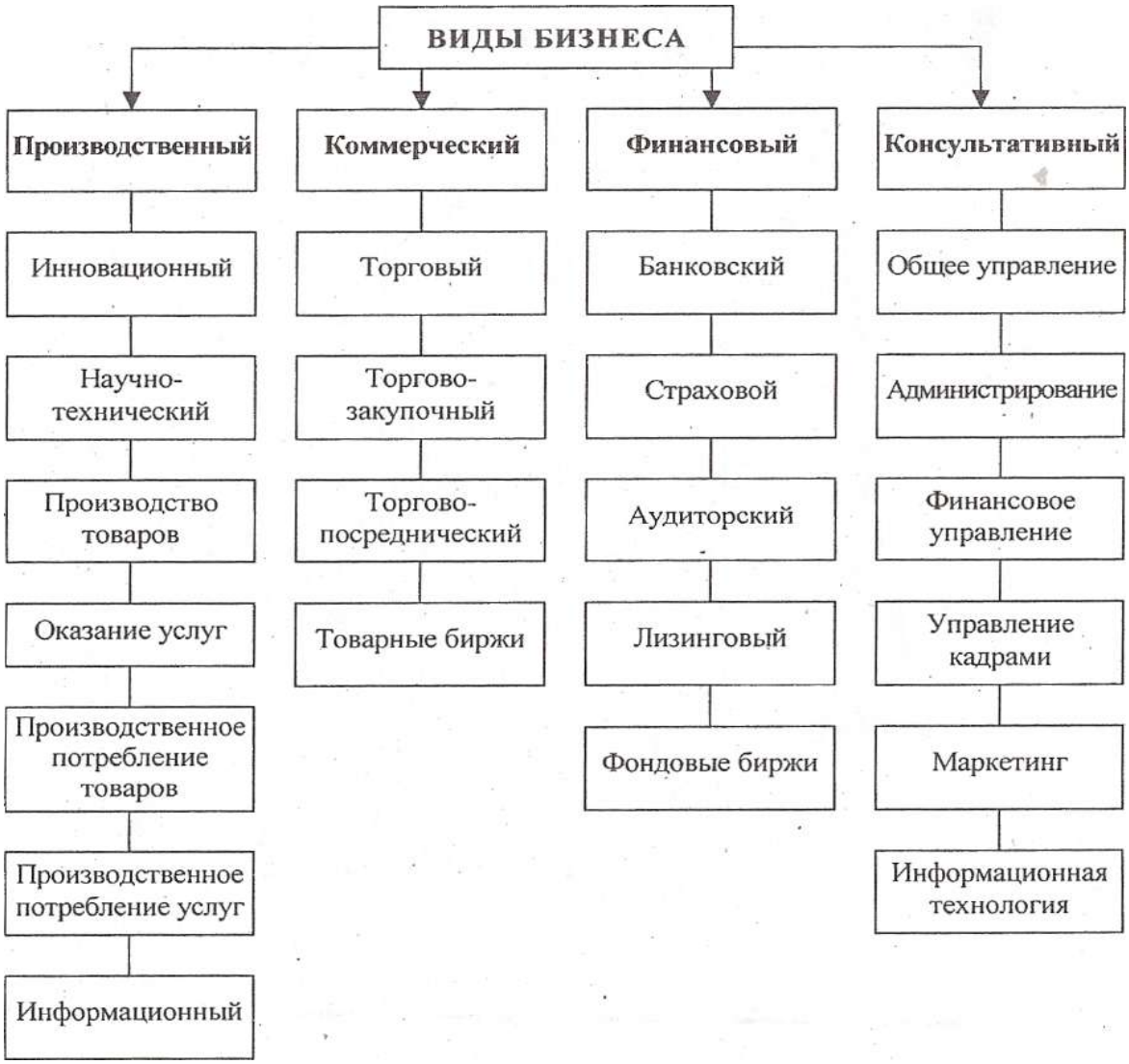


Рис. 2.1. Классификация видов бизнеса

2.3.1. Производственный бизнес

Производственный бизнес можно назвать ведущим видом бизнеса. Здесь осуществляется производство продукции: товаров, работ, услуг. В условиях перехода к рыночной экономике эта сфера деятельности подверглась наибольшему негативному воздействию, в результате которого распались хозяйственные связи, нарушилось материально-техническое обеспечение, упал сбыт продукции, резко ухудшилось финансовое положение предприятий. Вследствие этого развитию производственного бизнеса в ближайшие годы предстоит уделить наибольшее внимание.

Производственный бизнес – наиболее устойчивый и надежный. Его рентабельность не превышает 10 %.

2.3.2. Коммерческий бизнес

Данный вид бизнеса наиболее распространен, ибо сложилось мнение, что он доступен каждому, быстро дает результат и не требует больших знаний. Однако это взгляд дилетантский.

Рентабельность коммерческого бизнеса высока – 20 % и более, но он нестабилен и ненадежен.

Полем деятельности коммерческого бизнеса служат товарные биржи и торговые организации. **Товарная биржа** – это разновидность оптового товарного рынка без предварительного осмотра покупателем образцов и заранее установленных минимальных партии товаров. На товарной бирже добровольно объединяются коммерческие посредники и их служащие для проведения торговых операций по совместно разработанным и соблюдаемым правилам. Цель такой биржи – создать механизм управления свободной конкуренцией и с ее помощью, с учетом изменения спроса и предложения, выявить реальные рыночные цены.

Подобные биржи много лет действуют во всех экономически развитых странах. Классическими примерами служат такие специализированные товарные биржи, как Лондонская (цветные металлы), Ливерпульская (хлопок), Сингапурская (каучук) и др.

Помимо проведения обычной торговли с фактическими поставщиками товаров на товарных биржах широко распространено заключение соглашений при так называемых фьючерсных сделках. Такие сделки предполагают уплату денежной суммы за товар по цене, установленной в контракте, через определенный срок после заключения сделки.

Товарные биржи выполняют следующие основные функции:

– оказание посреднических услуг по заключению торговых сделок;

– упорядочение товарной торговли, регулирование торговых операций и разрешение торговых споров;

– сбор и публикация сведений о ценах, состоянии производства и других факторах, оказывающих влияние на цены.

2.3.3. Финансовый бизнес

Основным полем деятельности финансового бизнеса являются коммерческие банки и фондовые биржи.

Коммерческий банк – это финансово-кредитное учреждение акционерного типа, кредитующее на платной основе преимущественно коммерческие организации, осуществляющее прием денежных вкладов (депозитов) и другие расчетные операции по поручению клиентов. Источником доходов коммерческого банка является разница между процентными ставками депозитных (привлеченных) и ссудных средств.

Особенность деятельности коммерческих банков в России состоит в том, что они привлекают средства предприятий на значительные сроки, а дают взаймы на относительно короткое время. Эти банки подвержены риску коммерческого характера, т.к. обязаны выплатить своим кредиторам деньги в заранее определенный срок с установленными процентами. Учитывая, что предоставленные коммерческим банком кредиты могут быть по тем или иным причинам не возвращены вовремя, банк должен обладать определенными резервами.

Другая особенность коммерческих банков в современной России заключается в том, что большинство из них не имеют возможностей предоставлять долгосрочные кредиты в значительных размерах, поскольку чаше всего не располагают необходимыми средствами. Между тем главным источником доходов коммерческих банков экономически развитых стран служат долгосрочные кредиты. Отсюда и неустойчивость доходов коммерческих банков России, и нередкое их банкротство.

Под **фондовой биржей** понимается организационно оформленный, регулярно функционирующий рынок ценных бумаг, способствующий повышению мобильности капитала и выявлению реальной стоимости активов. Принцип функционирования фондовой биржи базируется на оперативном регулировании спроса и предложения. Здесь проводятся так называемые котировки ценных бумаг. Они состоят в регулярной оценке специалистами котировочного отдела биржи курсов покупателей и курсов продавцов по всем ценным бумагам, которые проходят через биржу. При этом текущие курсы постоянно демонстрируются на световом табло биржи и регулярно публикуются в специальных бюллетенях. Текущие курсы показывают, по какой цене в данный момент на данной бирже можно купить или продать определенные акции. Эти цены, пересчитанные по специальной формуле, служат основой для получения индексов биржевой активности– своеобразных барометров экономической конъюнктуры.

2.3.4. Консультационный бизнес

Консультационный бизнес осуществляется в виде платных консультаций специалистов, получивших название «консалтинг». По определению Европейской федерации ассоциаций консультантов по экономике и управлению, консалтинг заключается в предоставлении независимых советов и помощи по вопросам управления, включая выявление и оценку проблем и/или возможностей, рекомендацию соответствующих мер и помощь в их реализации.

Консалтинговые услуги могут осуществляться и в форме устных разовых советов. Однако чаще всего они предоставляются в виде консалтинговых проектов, включающих следующие основные этапы:

- выявление проблем (диагностика);
- разработка решений, проекта;
- осуществление решений, проекта.

Методы консультирования различны. Наиболее известными и применяемыми являются три вида консультирования: экспертное, процессное и обучающее.

Экспертное консультирование – наиболее пассивная форма консалтинга. Консультант самостоятельно осуществляет диагностику, разрабатывает решения и рекомендации по их внедрению. Клиент лишь обеспечивает консультанта необходимой информацией. При процессном консультировании специалисты консалтинговой фирмы на всех этапах разработки проекта активно взаимодействуют с клиентом, побуждая его высказывать свои идеи, предложения. Консультанты вместе с клиентом анализируют проблемы и разрабатывают предложения. При обучающем консультировании главная задача специалистов – подготовить почву для возникновения идей и выработки решений. С этой целью они проводят для клиента лекции, семинары, разрабатывают для него учебные пособия, предоставляя тем самым всю необходимую теоретическую и практическую информацию.

Помимо частных фирм консультационные услуги на коммерческих началах оказывают государственные учебные, информационные и исследовательские организации.

2.4. Виды бизнеса в зависимости от вида выпускаемой продукции (вида работ)

В зависимости от вида выпускаемой продукции (вида работ) предприятия разделяются **на промышленные** – по выпуску машин, оборудования, инструментов, добыче сырья, производству материалов, выработке электроэнергии и других средств производства; **сельскохозяйственные –** по выращиванию зерна, овощей, скота, технических культур; **предприятия**

строительного комплекса, транспорта и связи. С точки зрения потребностей человека важнейшими являются предприятия, производящие предметы потребления, т.е. предприятия **сельского хозяйства, пищевой и легкой промышленности, машиностроения, химической, деревообрабатывающей промышленности, жилищного и коммунального строительства**.

В силу различных причин специализация предприятия не обязательно совпадает с административной структурой и основной специализацией отрасли. Например, во многих отраслях, не относящихся к машиностроению (строительной, металлургической, угле- и нефтедобывающих), имеются крупные заводы по производству машин и оборудования, его ремонту. Наряду с этим, в машиностроительной отрасли имеются металлургические, химические, транспортные и строительные предприятия, электростанции и пр. Поэтому в народном хозяйстве отраслевую принадлежность предприятия определяют по 2 признакам: административно-организационному и продуктовому (чистому).

При использовании административно-организационного признака учитываются основной заявленный вид деятельности и принадлежность предприятия тому или иному ведомству или предпринимательскому союзу. Так, предприятия, выпускающие машиностроительную продукцию, будут учитываться в той отрасли, с которой они административно связаны: в строительной, угольной, металлургической и т.д.

Согласно второму признаку определяются структура и объем производства по каждой так называемой продуктовой (чистой) отрасли, т.е. все машиностроительные предприятия и цехи независимо от административной подчиненности относятся к машиностроению, транспортные – к транспортной отрасли, строительные – к строительной и т.д.

2.5. Виды бизнеса в зависимости от структуры предприятия

По структуре предприятия делятся на узкоспециализированные, многопрофильные и комбинированные.

Узкоспециализированными считаются предприятия, которые изготавливают ограниченный ассортимент продукции массового или крупносерийного производства, например производят чугун, стальной прокат, литье, поковки для машиностроения, вырабатывают и поставляют электрическую и тепловую энергию, производят зерно, мясо и т.д.

Многопрофильные предприятия, которые чаще всего встречаются в промышленности и сельском хозяйстве, выпускают продукцию широкого ассортимента и различного назначения. В промышленности они могут специализироваться одновременно на изготовлении компьютеров, морских судов, автомобилей, детских колясок, холодильников, станков, инстру-

ментов, перевозке грузов; в сельском хозяйстве – на выращивании зерна, овощей, фруктов, скота, кормов и т.д.

По мере усиления конкуренции многие узкоспециализированные предприятия, экономически окрепнув, резко расширяют ассортимент продукции и услуг, захватывая новые рынки сбыта. Часто такие предприятия полностью теряют прежний отраслевой профиль и становятся межотраслевыми – **диверсифицированными предприятиями**. Одновременно они могут заниматься, например, выпуском различной промышленной продукции, строительством, транспортными и коммерческими операциями. Переход капитала из одной отрасли экономики в другие происходит при этом в рамках одной фирмы.

Комбинированные предприятия чаще всего встречаются в химической, текстильной и металлургической промышленности. Суть их в том, что один вид сырья или готовой продукции на одном и том же предприятии превращается (параллельно или последовательно) в другой, а затем – в третий вид. Например, выплавленный в доменных печах чугун не только реализуется потребителям, но и переплавляется на собственном предприятии в стальные слитки, часть которых продается, а часть поступает на дальнейшую переработку в стальной прокат на собственном заводе. В текстильной промышленности комбинирование проявляется в изготовлении из сырья волокна, из волокна – пряжи, из пряжи – полотна.

2.6. Виды бизнеса в зависимости от источника финансирования

Хозяйственный организации – организации, работающие в сфере производства услуг и научно-технической сфере.

В свою очередь, они подразделяются на производственные, научно-производственные, посреднические и др.

Общественные организации – организации, политические партии, союзы, блоки, экологические, правозащитные и другие организации, осуществляющие добровольную общественную деятельность.

2.7. Виды бизнеса в зависимости от распределения прибыли

Коммерческая организация – организация, основной целью деятельности которой является получение прибыли. Среди коммерческих организаций выделяют:

- хозяйственные товарищества;
- хозяйственные общества;
- производственные кооперативы;

– государственные унитарные предприятия;
– муниципальные унитарные предприятия.

Некоммерческая организация – преследует другие цели, однако может заниматься предпринимательской деятельностью и получать прибыль, идущую на покрытие текущих расходов и развитие. Виды некоммерческих организаций:

– общественные объединения;
– религиозные объединения;
– учреждения;
– благотворительные фонды;
– ассоциации;
– союзы.

2.8. Виды бизнеса в зависимости от организационно-правовой формы собственности

2.8.1. Индивидуальное предпринимательство

Индивидуальное предпринимательство – это предприятие, являющееся собственностью одного человека, несущего полную ответственность как за ведение бизнеса, так и за последствия, связанные с ним. Предпринимательство в данной форме может осуществляться на основе как предприятия, имеющего статус юридического лица, так и предприятия, не являющегося таковым. Для осуществления предпринимательской деятельности на основе предприятия без статуса юридического лица необходимо зарегистрироваться в качестве такового с внесением в Государственный реестр, присвоением регистрационного номера и перечнем разрешенных видов деятельности для данного лица.

2.8.2.Основные организационно-правовые формы коммерческих организаций

1. Хозяйственные товарищества.
2. Хозяйственные общества.
3. Акционерные общества.
4. Унитарные предприятия.
5. Производственные кооперативы.

Подробно мы рассмотрим организационно-правовые формы собственности предприятий в следующей главе.

2.9. Виды бизнеса в зависимости от формы объединения предприятий

Наряду с организационно – правовыми формами предпринимательской деятельности широко используются разные формы интеграции предприятий.

Концерн – представляет собой объединение промышленных фирм, организаций транспорта, торговли, строительства, банковской сферы или предприятий с диверсифицированной деятельностью, которая объединяет организации, занимающиеся различными видами бизнеса, не связанными тесно с основным производством.

Корпорация – это акционерная компания, которая создается для управления крупным производством. Современная корпорация, как правило, состоит из материнской компании и целой сети дочерних обществ, отделений, филиалов и других подразделений, имеющих различный юридический статус и разную степень самостоятельности.

Консорциум – временное объединение, которое создается для осуществления крупных программ или проектов (инвестиционного, научно-исследовательского, строительного и др.), совместного проведения финансовых операций.

Холдинг – организация, создаваемая с целью владения контрольными пакетами акций других компаний. Правовая форма – открытое акционерное общество.

Виды холдингов:

– **чистый** который является исключительно финансовой компанией, осуществляющей контрольно-управленческие функции по отношению к дочерним обществам;

– **смешанный** имеющий право заниматься предпринимательской деятельностью.

Трест – объединение, при котором все стороны деятельности входящих в него организаций объединяются. Его участники теряют свою юридическую и хозяйственную самостоятельность. Реальная власть находится в руках головной фирмы. Цель – повышение эффективности деятельности фирм путем их слияния.

Ассоциация представляет собой объединение предприятий с целью решения отдельных задач (производственных, социальных и других), без передачи функций управления и полном сохранении самостоятельности юридического лица.

Ассоциации бывают: хозяйственными, социально – культурными и т.д. Эта форма объединений предприятий получила в настоящее время большое развитие в виду того, что она наиболее полно реализует принципы

заложенные в рыночной экономике: демократии, суверенитета, целесообразности.

Картель – объединение сохраняющих свою самостоятельность организаций, как правило, одной отрасли, заключающих соглашение о ценах, объемах производства, рынках сбыта.

Синдикат – форма картеля, в рамках которого осуществляется сбыт продукции участников объединения. Цель вступления в синдикат – получить выигрыш от централизации сбыта. Входящие в синдикат компании сохраняют свою юридическую силу и хозяйственную самостоятельность.

Союз – добровольное объединение субъектов бизнеса для координации предпринимательской деятельности и представления и защиты общих имущественных интересов.

Контрольные вопросы

1. Виды бизнеса и их характеристика.
2. Производственный бизнес и его виды.
3. Коммерческий бизнес, его виды и характеристика.
4. Финансовый бизнес, его виды и характеристика.
5. Консультационный бизнес, его виды и характеристика.
6. Роль консультационных услуг в бизнесе.
7. Товарная биржа и ее значение в коммерческом бизнесе.

3. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ СРЕДА

3.1. Сущность предпринимательской среды

Бизнес – увлекательнейшая игра, в которой максимум азарта сочетается с минимумом правил. А счёт в этой игре ведется в деньгах.

Билл Гейтс

Развитие предпринимательства в России является важной частью развития общества и повышения политической, экономической и социальной стабильности. Предпринимательство увеличивает налогооблагаемую базу для бюджетов всех уровней, снижает уровень безработицы, насыщает рынок новыми товарами и услугами.

Предпринимательство – экономическая деятельность, направленная на получение прибыли от производства и/или продажи товаров, оказания услуг.

Субъектами предпринимательской деятельности являются предприниматели – основные фигуры рыночной экономики, а также потребители и государство.

Объектом предпринимательской деятельности являются товары, продукты, услуги, то есть то, что предлагается на рынок с целью удовлетворения чьей-либо потребности.

Цель предпринимательской деятельности – получение прибыли от продажи на рынке товара или услуги. Главной целью для предпринимателя является систематическое получение и максимизация прибыли.

В экономическом отношении предпринимательство содержит в себе различные стороны хозяйственной деятельности:

1. Экономическое отношение.
2. Метод хозяйствования.
3. Экономическое мышление.

Формы предпринимательства:

1. Государственная.
2. Частная.
3. Коллективная.

Предпринимательская среда – совокупность внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на функционирование фирмы и требующих принятия управленческих решений для их устранения или приспособления к ним.

Развитие предпринимательства происходит в определенной среде, которая представляет собой экономическую, социально-культурную, технологическую, организационно-техническую и физическую или географическую обстановку.

Предпринимательская среда также включает в себя стихийные силы – силы, с которыми приходится сталкиваться повседневно, и силы, воздействие которых обнаруживается со временем. Среда не бывает стабильной, и ее разные элементы оказывают различное воздействие на организацию. Поэтому очень важно ее понимать и по возможности учитывать в предпринимательской деятельности.

Также предпринимательская среда – это совокупность внешних и внутренних условий и факторов, оказывающих влияние на результативность функционирования предприятия.

Среду любой организации принято рассматривать, как состоящую из двух сфер – внутренней и внешней.

3.2. Внутренняя предпринимательская среда

Внутренняя предпринимательская среда – это совокупность ситуационных факторов внутри самой фирмы, которая формируется самим предпринимателем и во многом носит субъективный характер. Она является в основном результатом управленческих решений. Майкл Мескон рассматривает пять переменных внутренней среды – цели, задачи, структуру, технологию, персонал (рис. 3.1).

Если предприниматель представляет фирму, то все факторы, непосредственно определяющие ее, и будут внутренней средой. Фирма воспринимается предпринимателем как системная структура. Если меняется один элемент системы, то изменятся и другие ее элементы. Четкое представление о внутренних переменных – важный элемент деятельности предпринимателя.

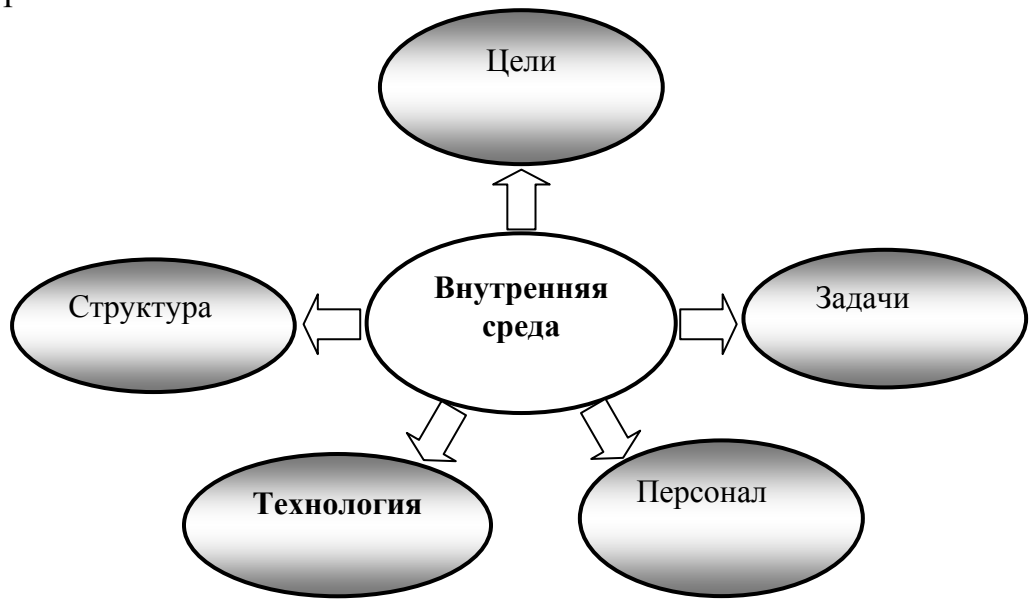


Рис. 3.1. Внутренняя среда предпринимательства

Внутренние переменные

1. *Цель фирмы* – краткосрочные и долгосрочные результаты деятельности, которые фирма надеется достигнуть. Цель – это управленческое обязательство добиться конкретных результатов в определенных временных рамках. *Пример:* направление деятельности фирмы – производство одежды определенного назначения или моделей в конкретном объеме. Цель – завоевание рыночного сегмента.

2. Технология производства – набор специальных мер и приёмов, направленных на изготовление товара, соответствующего определённому стандарту качества. Ее выбор определяется научно-техническим прогрессом (НТП), потребностями рынка, видом деятельности, миссией и внутренней целью фирмы. *Пример:* необходимо швейное оборудование, лекала на одежду соответствующего направления, договоры с поставщиками соответствующих тканей, нитей и прочих материалов.

3. *Организационная структура фирмы* – совокупность структурных подразделений и связей между ними. Зная цель и технологию производства, можно определить структурные подразделения, необходимые для создания оптимальных условий достижения наибольшего экономического эффекта и повышения управляемости процесса производства. Под структурой предприятия понимается логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей предприятия. За каждым фрагментом полученной структуры закрепляются соответствующие обязанности.

Построение структуры основано на разделении труда. Деление всей работы на составляющие называется горизонтальным разделением труда. Это позволяет производить гораздо больше продукции, чем если бы то же самое число людей работало самостоятельно. Степень горизонтального разделения труда на различных предприятиях не одинакова. Она зависит от масштабов и сложности производства. Чем крупнее и сложнее предприятие, тем выше степень разделения труда и наоборот.

На основе горизонтального разделения труда образуются подразделения предприятий, выполняющие специфические конкретные задания. Их обычно называют отделами или службами. Поскольку работа людей в организации разбивается на составляющие части, кто-то должен ее координировать для того, чтобы она была успешной. На этой основе осуществляется вертикальное разделение труда.

Задача заключается в том, чтобы создать организационную структуру, которая не только позволяла бы предприятию постоянно адаптироваться к происходящим переменам, но и активно содействовать этому процессу. Это означает, что структура следует за стратегией предприятия (а значит, и за требованиями рынка), а не наоборот.

4. *Штатное расписание* – нормативный документ предприятия, оформляющий структуру, штатный состав и численность организации с указанием размера заработной платы в зависимости от занимаемой должности

5. *Персонал* – коллектив работников или совокупность лиц, осуществляющих функции на основе трудового договора. (работники, которые займут рабочие места). Необходимо нанять работников, управлять их мотивацией, создать эффективную систему материального стимулирования, создать карьерную лестницу.

В крупных организациях в качестве дополнительной внутренней переменной следует рассматривать организацию менеджмента, а также культуру ведения бизнеса.

Следует отметить еще два элемента, которые не являются только внутренними. Они выполняют связующую роль между внутренней и внешней средами. Этими элементами являются результат производства и рыночный сигнал.

Результат производства – конкретный результат, достигнутый в определенных временных рамках. Он характеризует качество внутренней среды, указывая на возможность сохранения ее в прежнем виде, или диктует необходимость внесения в нее изменений.

Рыночный сигнал – способ коммуникации на рыночном пространстве, внешний фактор, вросший во внутреннюю среду фирмы, он обеспечивает обратную связь (реакция потребителя на товар). В частности он определяет месторасположение фирмы, ценовую и ассортиментную политику, затраты.

Все внутренние факторы взаимосвязаны. Изменение одного из них в определённой степени влияет на все другие. Задача предпринимателя состоит в том, чтобы ясно понимать степень влияния каждого внутреннего фактора на успех дела и изменять его при необходимости в нужном направлении. Поэтому факторы внутренней среды требуют постоянного внимания руководства фирмы.

3.3. Внешняя предпринимательская среда

> Как ни планируй развитие, всегда возникнут неожиданные внешние факторы, с которыми придется иметь дело, – перемены в государственной политике, инфляция, нарушение торгового баланса, безработица...
>
> **Бак Роджерс**

Состояние внешней предпринимательской среды имеет определяющее влияние как на развитие предпринимательства в стране в целом, так и в отдельных регионах.

Внешняя предпринимательская среда – совокупность внешних факторов и условий, прямо или косвенно влияющих на становление и развитие предпринимательства; действует независимо от воли самих предпринимателей.

Внешняя предпринимательская среда представляет собой сложную систему внешнего регулирования предпринимательской деятельности, поэтому для индивидуальных предпринимателей и юридических лиц она носит объективный характер, поскольку они не могут непосредственно изменить ее (например, федеральные законы, природные факторы и т.д.); поэтому, чтобы добиться успеха, необходимо предвидеть влияние внешних факторов на результаты бизнеса.

Факторы внешней среды неоднородны. Одни оказывают прямое воздействие, другие – косвенное. В соответствии с этим различают микро- и макросреду (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Внешняя среда фирмы

Микросреда – факторы прямого воздействия, которые непосредственно влияют на функционирование фирмы:

1. Государственные органы и их предписания и законы. К ним в обязательном порядке нужно подстраиваться.

2. Партнеры и партнерские связи. Этот фактор меньшей силы, поскольку его можно менять по своему усмотрению.

3. Источники силового давления (рэкетиры, вымогатели, взяточники). Предпринимателю приходится подстраиваться и под этот фактор.

4. Конкуренты. Их поведение обязательно учитывается в деятельности предпринимателя.

5. Имидж фирмы. Это представление о ней во внешней среде. Может облегчать или усложнять деятельность в зависимости от положительного или негативного восприятия фирмы.

6. Профсоюзы. В российской действительности они пока не нашли своего места, но в целом их роль в других странах очень велика.

Макросреда – факторы косвенного воздействия, которые оказывают влияние на фирму через другие факторы или при определенных условиях. Среди них:

1. Состояние экономики.

2. Политические факторы.

3. Ннаучно-технические достижения.

4. Социально-культурные факторы.

5. Изменения на мировом рынке.

6. Природно-географические факторы.

Предпосылки для развития предпринимательства, формируемые макросредой:

1. Экономическая ситуация – состояние рынков в стране, результат экономической деятельности. На экономическую обстановку существенно влияют:

1) предложение товаров и спрос на них; виды товаров, которые могут приобрести покупатели;

2) доступность материальных ресурсов и цены на них;

3) уровень занятости рабочей силы;

4) уровень доходов населения; объемы денежных средств, которые покупатели могут истратить на покупки;

5) наличие и доступность денежных ресурсов, системы кредитования;

6) уровень инфляции, валютные курсы и их динамика;

7) развитость рыночной инфраструктуры (банки, биржи, средства связи, транспортные коммуникации).

2. Политическая ситуация – соотношение политических сил, совокупность событий, результат политической деятельности. Подразделяются на

стабильную и нестабильную (конфликтную); простую и сложную; реальную и возможную; благоприятную и неблагоприятную. В определенной степени способы управления экономикой есть результат политических целей и задач находящегося у власти правительства. Оно может снижать и повышать налоги, сдерживать инфляцию или способствовать ее раскручиванию, формировать благоприятные и неблагоприятные условия для возникновения новых предприятий. На состояние экономики влияют также факторы, не имеющие к экономике непосредственного отношения (эмбарго, величина военного заказа, участие, неучастие в ВТО и других международных организациях).

3. Научно-технические достижения – уровень научно-технического развития страны, который воздействует на предпринимательство через состояние техники, совершенствование технологических процессов. К ним относят:

– состояние и развитие научно-технического прогресса в базовых отраслях экономики;

– развитость инновационных процессов;

– степень внедрения новых технологий и уровень их разработанности;

– показатели экономической и технической безопасности существующих и перспективных технологий.

4. Социально-культурные факторы – это преобладающие жизненные ценности, установки, культурные традиции. Они в определенной степени влияют на продукцию или услуги, являющиеся результатом деятельности организаций.

Люди, как правило, готовы использовать те продукты и услуги, которые соответствуют их этническим, социальным и культурным ценностям и приоритетам.

От социально-культурных факторов зависят и способы ведения дел организациями. Организации должны быть в состоянии предугадывать изменение ожиданий общества и обслуживать их более эффективно, чем конкуренты. Социально-культурные факторы отражают состояние демографии в стране, уровень образования и подготовку кадров, религиозную и этническую однородность. Среди социально-культурных факторов можно выделить:

а) демографические факторы:

– структура, численность и плотность населения;

– воспроизводственные характеристики: рождаемость, смертность, продолжительность жизни, устойчивость семейных союзов;

б) социальные условия:

– образ жизни (ценности, поведение, потребительские приоритеты);

– культурные традиции и ценности (обычаи, отношение к историческому наследию);

– нравственные и религиозные нормы (мораль, мировоззрение религиозные взгляды, убеждения).

Нравственные и религиозные нормы оказывают прямое воздействие на образ жизни потребителей и посредством этого – на спрос на товары. Социальные условия влияют на отношение отдельного индивидуума к работе, что, в свою очередь, влияет на его отношение к величине заработной платы, к условиям труда, предлагаемым бизнесом.

в) образование и уровень подготовки кадров:

– количество и структура учебных заведений;

– системы образования и подготовки кадров;

– наличие инфраструктуры по подбору рабочих мест и кадров для предприятий, участие бизнеса в формировании системы подготовки кадров.

5. *Природно-географические факторы* – комплекс природных условий, которые оказывают влияние на размещение предприятий. К ним относятся:

– наличие природных ресурсов (земельных, водных, климатических, биологических, топливно-энергетических, сырьевых);

– ландшафт;

– динамика природных балансов;

– стихийные бедствия;

– степень загрязнения природной среды;

– развитость системы государственного контроля охраны окружающей среды.

Природно-географические факторы учитывают при размещении фирмы и организации бизнеса.

Таким образом, предпринимателю необходимо постоянно анализировать динамику внешней среды. Это сложная и трудоемкая работа. Трудности такого анализа заключаются в том, что высока сложность структуры анализируемых факторов; уровень их воздействия различен; одни факторы характеризуются постоянством, другие – эпизодичностью воздействия; изменения во внешней среде динамичны, зачастую хаотичны. Эффективность функционирования и развития предпринимательства в значительной степени обусловлена государственной политикой в данной области.

3.4. Государственное регулирование предпринимательской среды

В современных условиях происходит усиление государственного регулирования и содействия развитию предпринимательства, меняются организационные формы взаимодействия государственных органов с субъектами частного бизнеса, происходят существенные сдвиги в целях,

механизме, аппарате управления, в сочетании государственного и рыночного механизмов регулирования.

Государственное регулирование – это комплекс мер законодательных, исполнительных и судебных органов власти, осуществляемых на основе нормативных правовых актов для стабилизации существующей социально-экономической системы.

Главной целью государственного регулирования является создание благоприятных социально-экономических условий для укрепления и развития предпринимательства.

Контроль и последующее государственное регулирование в предпринимательской сфере подразделяются на прямой и косвенный.

Косвенный контроль включает в себя систему льгот и налогов, особую ценовую политику, регулирование занятости населения, профессиональной подготовки и переподготовки, информационное обеспечение и создание развиной инфраструктуры.

Прямой государственный контроль содействует успешной реализации политики государства, обеспечению процесса формирования и эффективного использования финансовых ресурсов во всех сферах. Включает в себя: финансовый, экологический, санитарный и пожарный контроль, а также контроль за качеством и сертификацией продукции.

Причины вмешательства государства в сферу предпринимательской деятельности:

- Предупреждение экологических катастроф и решение экологических проблем.
- Борьба с криминализацией предпринимательской деятельности.
- Предотвращение экономических кризисов и социальных потрясений.
- Контроль использования общенациональных ресурсов.
- Социальная защита наименее обеспеченных слоев населения.

Функции государственного управления:

- Прогнозирование экономически нежелательных ситуаций и их предотвращение.
- Информационное обеспечение и контроль за выполнением нормативов и ограничений.
- Материально-техническое и финансовое обеспечение общенациональных проектов.
- Методы государственного регулирования предпринимательской деятельности.

В России предпринимательство особенно нуждается в государственной поддержке, поскольку находится на этапе становления. Ему свойственна нехватка капитала и технических ресурсов, ориентация на быструю прибыль и ограниченность связей с внешним миром. Предприятия вынуждены

вести постоянную конкурентную борьбу за свои рынки с крупным как отечественным, так и иностранным капиталом.

В период становления свободного предпринимательства государство выполняет следующие основные функции:

1. Формирование субъектов современного предпринимательства.
2. Развитие конкурентной среды.
3. Создание условий для устойчиво развивающегося предложения товаров и услуг, производимых на инновационной основе.
4. Стимулирование и непосредственное формирование спроса на инновационную продукцию.
5. Формирование организационной и рыночной инфраструктуры предпринимательства.
6. Обеспечение социальной ориентации процесса формирования и развития малого бизнеса.

Методы государственного макроэкономического регулирования включают в себя экономические, административные и морально-политические (рис. 3.3).

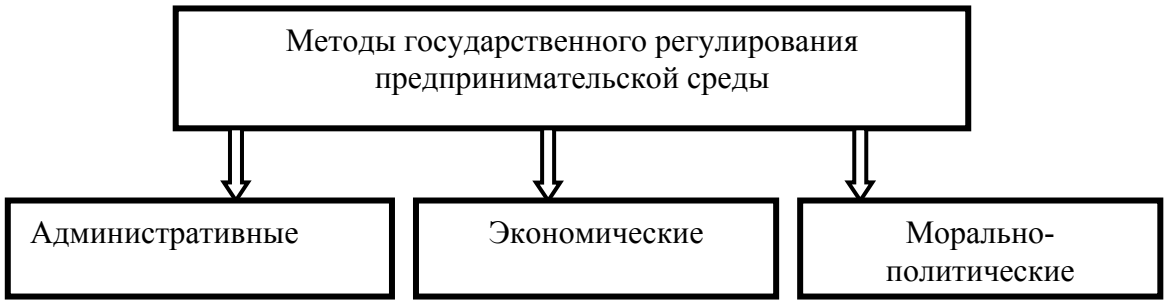


Рис. 3.3. Методы государственного регулирования

Административные методы: запрет, юридическая ответственность, принуждение, в том числе с помощью уголовной и административной ответственности.

Административные методы предполагают: ограничение необоснованной рисковой деятельности, ответственность за нарушение процессуальных норм; лицензирование; текущий надзор и аудит; законодательное внедрение механизмов адаптации к рискам.

Экономические методы: нормативные (прямые) и регулирующие (косвенные). Экономические методы в отличие от прямых административных методов проявляют себя в косвенном регулировании предпринимательской сферы деятельностью с помощью цен, тарифов, квот, налогов и лицензий.

Морально-политические методы реализуются с помощью средств массовой информации.

Государство осуществляет регулирующие функции через органы законодательной, исполнительной и судебной властей.

Законодательство, регулирующее предпринимательскую деятельность в России, находится в стадии становления. Инструментом правового воздействия на экономику являются в основном нормы права, принимаемые государством.

Правовые факторы:

1) наличие законов, регулирующих предпринимательскую деятельность и создающих наиболее благоприятные условия для развития предпринимательства: упрощенная и ускоренная процедура открытия и регистрации предприятий;

2) защита предпринимателя от государственного бюрократизма;

3) совершенствование налогового законодательства в направлении мотивации производственной предпринимательской деятельности,

4) развитие совместной деятельности предпринимателей России и зарубежных стран.

Субъекты рынка, вступая во взаимодействия, нуждаются в согласовании своих прав и ответственности. Каждый из них заранее, до совершения сделки, должен знать, какая у него возникает ответственность при этом, какие возникают права. Право формирует критерии оправданности действий в бизнесе.

Система правовых норм и правил, регулирующих деловые отношения, включает следующие компоненты:

– гражданское и уголовное законодательство государства;

– общее предпринимательское законодательство государства – касающееся деятельности всех предпринимателей (налоговое, о государственной регистрации, о банкротстве, таможенное);

– специальное предпринимательское законодательство – регулирующее отдельные виды предпринимательской деятельности (банковское, торговое, о стандартизации и качестве продуктов, о ЦБ);

– подзаконные нормативные документы;

– нормы международного права.

Регулирование предпринимательства органами исполнительной власти достигается проведением единой государственной политики, системой мер экономической политики. Суть государственной (правительственной) поддержки сводится чаще всего к выработке конкретных мер по трем направлениям:

– консультационное сопровождение процесса создания и функционирования новых предпринимательских организаций на начальном этапе (1–3 года с момента образования организации);

– оказание определенной финансовой поддержки вновь создаваемой структуре или предоставление такой структуре определенных льгот (обычно в сфере налогообложения);

– оказание технической, научно-технической или технологической помощи маломощным в финансовом отношении предпринимательским структурам.

Государственной поддержкой охватываются обычно создаваемые предпринимательские структуры до момента их перехода из малых в категорию крупных предпринимательских организаций. Механизм государственной поддержки включает организационно-управленческие и экономические меры.

Организационные структуры поддержки бизнеса сегодня представлены в первую очередь подразделениями Министерства экономики и торговли, региональными фондами, агентствами, центрами и другими. Все более активно действуют на федеральном и региональном уровнях союзы, ассоциации и другие общественные объединения малых предприятий. Существенно укрепилась система торгово-промышленных палат, обладающая значительным потенциалом в сфере поддержки мелких предпринимателей.

Основные мероприятия государственных органов направлены на разрешение проблем, сдерживающих развитие предпринимательства, таких, как:

– несовершенство системы налогообложения;

– нестабильность бюджетного финансирования федеральной и региональных программ поддержки малого предпринимательства;

– неразвитость механизмов финансово-кредитной поддержки и страхования рисков малых предприятий;

– отсутствие механизмов самофинансирования (кредитные союзы, общества взаимного страхования и др.);

– ограничение доступа малых предприятий к производственным мощностям и имуществу реструктуризируемых предприятий;

– отсутствие надежной социальной защищенности и безопасности предпринимателей;

– организационные проблемы взаимодействия малого бизнеса с рынком и с государственными структурами;

– административные барьеры на пути развития малого предпринимательства.

Формы экономической поддержки различны:

1) создание системы информационного обеспечения, обучения и переподготовки кадров, нормативной базы, финансовой инфрастуктуры и т.п.;

2) налоговые льготы и послабления;

3) целевые фонды, финансирование из федерального и местного бюджетов, зарубежная финансовая помощь на поддержку предпринимательских структур в России;

4) предоставление кредитов субъектам предпринимательства, особенно на начальной стадии, – одна из основных форм помощи в развитии предпринимательства. Кредиты могут предоставляться непосредственно из бюджетных средств, либо через банки, в том числе в порядке долевого участия, исходя из целесообразности развития на территории той или иной сферы предпринимательства.

Официальное право в настоящее время оказалось оторванным от реальных процессов, поэтому значительная часть предпринимательской деятельности осуществляется за его пределами. Отсутствие эффективных правовых норм ведет к правовому нигилизму и незаконным методам ведения деятельности и разрешения споров.

Поэтому для развития предпринимательства созданы методы государственного регулирования, которые помогут более эффективно регулировать данный процесс.

Контрольные вопросы

1. Сущность предпринимательской среды.
2. Внутренняя предпринимательская среда.
3. Внешняя предпринимательская среда.
4. Государственное регулирование предпринимательской среды.

4. ВЫБОР ФОРМЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Вот несчастный, которому обычный путь к прибыли кажется слишком долгим и слишком трудным, ворует или просит милостыню.

Карл Фрелих (1759–1829), философ, мыслитель

Размышляйте неторопливо, но действуйте решительно, уступайте великодушно, а сопротивляйтесь твердо.

Чарлз Калеб Колтон (1780–1832), английский писатель, священник и коллекционер произведений искусства

Организационно-правовая форма – признаваемая законодательством той или иной страны форма хозяйствующего субъекта, фиксирующая способ закрепления и использования имущества хозяйствующим субъектом и вытекающие из этого его правовое положение и цели деятельности.

Организационно-правовая форма – способ закрепления и использования имущества хозяйствующим субъектом и вытекающие из этого его правовое положение и цели предпринимательской деятельности.

4.1. Понятие предприятия и его признаки

Предприятие – это самостоятельно хозяйствующий субъект, созданный (учрежденный) в соответствии с действующим законодательством для производства продукции, выполнения работ или оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли. После государственной регистрации предприятие признается юридическим лицом и может участвовать в хозяйственном обороте.

Предприятие обладает следующими **признаками**:

- предприятие должно иметь в своей собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество;
- предприятие отвечает своим имуществом по обязательствам, которые возникают у него во взаимоотношениях с кредиторами, в том числе и перед бюджетом;
- предприятие выступает в хозяйственном обороте от своего имени и имеет право заключать все виды гражданско-правовых договоров с юридическими и физическими лицами;
- предприятие имеет право быть истцом и ответчиком в суде;

- предприятие должно иметь самостоятельный баланс и своевременно представлять установленную государственными органами отчетность;
- предприятие должно иметь свое наименование, содержащее указание на его организационно-правовую форму;
- предприятия можно классифицировать по многим признакам, которые рассмотрены в главе 3.

Встречаются разные трактовки термина **предприятие.** В одних случаях этот термин используется как синоним общества, компании, фирмы, т.е. служит определением участника экономического процесса. Так, российское право определяет предприятие как самостоятельный хозяйствующий субъект. В других случаях под предприятием понимается определенный производственно-хозяйственный комплекс, состоящий из отдельных элементов единой структуры, прежде всего материальных и трудовых. При этом термин «предприятие» выступает в качестве заместителя других определений – завод, фабрика, склад, торговая организация и т.д.

Существует много названий предприятий, среди которых наиболее широко применяются «фирма» и «компания».

Фирма – это общее название, которое используется по отношению к любому (или почти любому) хозяйственному предприятию. Оно указывает лишь на то, что предприятие обладает правами юридического лица (является самостоятельным и независимым).

Название фирмы, как и само понятие «фирма», не отражает организационно-правового статуса предприятия, хотя это важно при организации собственного предприятия, общении с партнером, когда вам необходимо выяснить, какими он обладает правами и обязанностями.

То же самое относится и к *компании* – общему названию, которым обозначается любое (или почти любое) предприятие – торговое, промышленное, транспортное и другое объединение деловых людей, осуществляющих совместную деятельность. Разница между этими понятиями заключается лишь в том, что индивидуальный собственник обычно свое предприятие именует как фирму. Компания же предполагает наличие компаньонов – двух или более совладельцев. Наименование «компания» также не отражает юридического статуса предприятия, но может включаться в его название.

4.2. Виды организационно-правовых форм предприятий

В соответствии с гражданским кодексом РФ в России могут создаваться следующие организационно-правовые формы коммерческих предприятий: хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия.

Хозяйственные товарищества и общества:

- полное товарищество;
- товарищество на вере (коммандитное товарищество);
- общество с ограниченной ответственностью,
- общество с дополнительной ответственностью;
- акционерное общество (открытое и закрытое).

Полное товарищество. Участники его в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью и несут ответственность по его обязательствам принадлежащим им имуществом, т.е. по отношению к участникам полного товарищества действует неограниченная ответственность. Участник полного товарищества, не являющейся его учредителем, отвечает наравне с другими участниками по обязательствам, возникшим до его вступления в товарищество. Участник, выбывший из товарищества, отвечает по обязательствам товарищества, возникшим до момента его выбытия, наравне с оставшимися участниками в течение двух лет со дня утверждения отчета о деятельности товарищества за год, в котором он выбыл из товарищества.

Товарищество на вере. Им является товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими предпринимательскую деятельность от имени товарищества и отвечающими по обязательствам товарищества своим имуществом, имеются участники-вкладчики (коммандисты), которые несут риск убытков в пределах внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности.

Общество с ограниченной ответственностью. Это общество, учрежденное одним или несколькими лицами, уставной капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Участники общества с ограниченной ответственностью несут риск убытков, связанный с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Общество с дополнительной ответственностью. Особенностью такого общества является то, что его участники несут субсидирную ответственность по обязательствам общества в одинаковом для всех кратном размере к стоимости их вкладов. Все другие нормы ГК РФ об обществе с ограниченной ответственностью могут применяться и к обществу с дополнительной ответственностью.

Акционерное общество. Им признается общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций. Участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций. Акционерное общество, участники которого могут свободно продавать принадлежащие им акции без согласия других акционеров, признается открытым акционерным обществом. Такое общество в праве проводить

открытую подписку на выпускаемые ими акции и их свободную продажу на условиях установленных законом. Акционерное общество, акции которого распределяются только среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц, признается закрытым акционерным обществом. Такое общество не вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции.

Особенности функционирования акционерных обществ заключаются в следующем:

- они используют эффективный способ мобилизации финансовых ресурсов;
- распыленность риска, т.к. каждый акционер рискует потерять только те деньги, которые он затратил на приобретение акций;
- участие акционеров в управлении обществом;
- право акционеров на получение дохода (дивиденда);
- дополнительные возможности стимулирования персонала.

Производственные кооперативы. Это добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом или ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов. Члены производственного кооператива несут по его обязательствам субсидиарную ответственность. Прибыль кооператива распределяется между его членами в соответствии с их трудовым участием. В таком же порядке распределяется имущество, оставшееся после ликвидации кооператива и удовлетворение требований его кредиторов.

Государственные и муниципальные унитарные предприятия. Унитарным предприятием признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за собственником имущества. Имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено вкладом (долям, паям), в том числе между работниками предприятия. В форме унитарных предприятий могут быть созданы только государственные и муниципальные предприятия.

Унитарные предприятия подразделяются на две категории:

- унитарные предприятия, основанные на праве хозяйственного ведения;
- унитарные предприятия, основанные на праве оперативного управления.

Право хозяйственного ведения – это право предприятия владеть, пользоваться и распоряжаться имуществом собственника в пределах, установленных законом или иными правовыми актами.

Право оперативного управления – это право предприятия владеть, пользоваться и распоряжаться закрепленным за ним имуществом соб-

ственника в пределах, установленным законом, в соответствии с целями его деятельности, заданиями собственника и назначением имущества.

Право хозяйственного ведения шире права оперативного управления, т.е. предприятие, функционирующее на основе права хозяйственного ведения, имеет большую самостоятельность в управлении. Предприятия могут создавать различные объединения.

4.3. Выбор организационно-правовой формы предприятия

Гражданским Кодексом (ГК) РФ предусмотрены различные организации. За исключением крестьянских (фермерских) хозяйств (КФХ), они имеют статус организационно-правовых форм (ОПФ) или их разновидностей.

Эти организации отличаются друг от друга по ряду параметров, наиболее существенные из которых относятся к области управления ими (особенности принятия управленческих решений, порядок формирования органов управления, мера ответственности и т.д.). Практика показывает, что перечисленные отличия требуют избирательного подхода к выбору ОПФ. Из этого следует, что правильный выбор ОПФ является одним из направлений повышения эффективности производства.

4.3.1. Индивидуальное предпринимательство

Индивидуальное предпринимательство – самый простой и самый древний тип предпринимательства. Всеми средствами в этом случае владеет один собственник. Он самостоятельно решает вопрос, что, для кого и как производить; единолично распоряжается полученный выручкой и несет неограниченную материальную ответственность за результаты своей деятельности. В случае образования долга, например, предприниматель рассчитывается своим имуществом. Такая перспектива вполне реальна, ведь, как показывает статистика, ежегодно разоряется ничуть не меньше индивидуальных предпринимателей, чем регистрируется новых.

Индивидуальный предприниматель обычно трудится сам, но вправе нанимать и дополнительных работников, заключая с каждым из них договор.

Несмотря на множество рассказов о нажитых упорным трудом и смекалкой миллионах, далеко не всем индивидуальным предпринимателям удается серьезно расширить дело. Возможности роста ограничены личными средствами владельца и теми небольшими ссудами, которые он может получить в банке. Сказывается и то, что индивидуальный предприниматель не может быть специалистом во всех вопросах производства, снабжения, маркетинга, менеджмента, финансов, а это часто приводит к

принятию ошибочных решений и, следовательно, – к экономическим убыткам.

Однако этот вид предпринимательства имеет и определенные преимущества, заключающиеся в минимальной регламентированности деятельности, мобильности, материальной заинтересованности и т.д. В мировой практике эта форма бизнеса характерна для мелких магазинов, предприятий сферы услуг, ферм, профессиональной деятельности юристов, врачей и педагогов.

Предприниматель, обладающий достаточными для создания дела ресурсами, склонный единолично контролировать процесс принятия решений, готовый нести полную материальную и юридическую ответственность за коммерческую деятельность, предпочтет стать индивидуальным предпринимателем, став единоличным хозяином фирмы.

Все другие формы предпринимательской деятельности являются коллективными.

4.3.2. Юридические лица: коммерческие и некоммерческие организации

Предприниматель, как правило, имеет возможность объединиться с другими предпринимателями для совместного достижения общих хозяйственных целей. Совместная деятельность может при этом основываться:

- на согласии вести общее дело, что находит свое отражение в договоре – соглашении сторон;
- на образовании совместного имущества, складывающегося из долей, являющихся собственным имуществом партнеров (денежные средства, материальные ценности и др.) и представляющих вклады в составе общего имущества (складочном капитале).

Совместное имущество является основой предприятия, которое, осуществляя свою деятельность, имеет определенные права (например, обращаться в банк за кредитами) и выполняет обязанности (например, заключает сделки, производит товары или предоставляет услуги в соответствии с заключенными договорами). А так как права и обязанности – это нечто, присущее только человеку, гражданину – физическому лицу, возникшее противоречие разрешается признанием предприятия юридическим лицом.

Как юридическое лицо предприятие имеет определенные правовые признаки: заключает договоры и сделки, отвечает по своим обязательствам и т.д. Однако оно не может ни определить цель своей деятельности, ни подписать контракт, ни принять кого-либо на работу. Это делают люди, действующие от имени предприятия.

В зависимости от своей основной цели организации, являющиеся юридическими лицами, могут быть коммерческими или некоммерческими

.

Для ***некоммерческих организаций*** получение прибыли не выступает в качестве основной цели. Они вправе заниматься предпринимательской деятельностью лишь постольку, поскольку это необходимо для реализации их уставных целей, а прибыль полностью используется для саморазвития и не распределяется между участниками.

Преимуществом такой формы организации дела является льготное налогообложение. Но надо еще раз подчеркнуть, что некоммерческие организации создаются не в целях извлечения прибыли.

Коммерческие организации создаются их учредителями в целях извлечения прибыли. Российским законодательством предусматривается несколько организационно-правовых форм этих организаций. Это хозяйственные товарищества и общества с разделенным на доли (вклады) учредителей уставным (складочным) капиталом.

4.3.3. Товарищество (партнерство)

Товарищество – это организационная форма предпринимательства, когда и организация производственной деятельности, и формирование уставного капитала осуществляется совместным усилием двух или более лиц (физических и юридических). Каждое из них имеет определенные права и несет определенную ответственность в зависимости от доли в уставном фонде и места, занимаемого в структуре управления таким товариществом.

Товарищество как форма организации бизнеса в большей или меньшей степени является следствием естественного развития индивидуальной частной фирмы. Оно зародилось в попытке преодолеть некоторые из основных недостатков индивидуального предпринимательства.

Таким образом, хозяйственное товарищество – это коммерческая организация, обладающая на правах собственности обособленным имуществом, с разделенным на доли (вклады) уставным или складочным капиталом.

Товарищество может создаваться:

1) индивидуальными лицами;
2) индивидуальными лицами и коммерческими организациями;
3) коммерческими организациями.

Полное товарищество

С точки зрения правовых последствий полное товарищество относится к категории нежелательных форм объединений, поскольку не предполагает ограничения ответственности. По обязательствам полного товарищества его члены, именуемые полными товарищами, несут ответственность всем своим имуществом. Ответственность в таком случае носит **субсидиарный** характер.

Субсидиарная ответственность предполагает, что до предъявления требований к лицу, которое несет ответственность дополнительно к ответственности другого лица, кредитор должен предъявить требования к основному должнику. При отказе последнего удовлетворить предъявленное требование или при неответе на такое требование кредитор вправе предъявить такое требование лицу, несущему субсидиарную ответственность.

Таким образом, полным признается товарищество, участники которого (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени общества и несут ответственность по его обязательствам принадлежащим им имуществом (субсидиарная ответственность).

В большинстве случаев полные товарищества образуются юридическими лицами (крупными предприятиями). Договор об их совместной деятельности в какой-либо области уже можно рассматривать в качестве образования такого товарищества. В подобных случаях не требуются ни устав, ни даже регистрация товарищества. Индивидуальные предприниматели и коммерческие организации могут быть участниками только одного полного товарищества.

Договор (соглашение) о товариществе определяет полномочия каждого партнера, распределение прибыли, общую сумму капитала, вкладываемого партнерами, процедуру привлечения новых партнеров и порядок перерегистрации товарищества в случае смерти кого-либо из партнеров или его выхода из товарищества. Юридически товарищество прекращает существование, если один из партнеров умирает или выходит из него; если в полном товариществе остается один участник, оно может быть ликвидировано или преобразовано.

Явным недостатком товариществ является то, что в них затруднен процесс принятия решений, поскольку наиболее важные из них должны приниматься большинством голосов. Для упрощения процедуры принятия решений товарищества устанавливают определенную иерархию, разделяя партнеров на две или более категории по степени важности решения, которое может принять каждый партнер.

Товарищество на вере (коммандитное товарищество)

Товарищество на вере (коммандитное товарищество) – товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по обязательствам товарищества своим имуществом (полными товарищами, комплементариями), имеется один или несколько участников – вкладчиков (коммандистов), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества в пределах сумм внесенных ими вкладов, и не принимают участия в осуществлении предпринимательской деятельности.

Для создания коммандитного товарищества необходимы как минимум один комплиментарий и один коммандитист.

Законодательство рассматривает товарищества как объединения лиц. Это означает, что члены товарищества должны участвовать в его деятельности. Следовательно, они могут быть участниками только одного товарищества. При этом в товариществах могут участвовать как физические, так и юридические лица в любых сочетаниях.

Делами в коммандитном товариществе заправляют, как правило, комплиментарии. Они руководят обществом и осуществляют его представительство. В плане внутренних взаимосвязей функции руководства фирмой обычно осуществляются с согласия коммандитистов. Часто это согласительное право в рамках крупных компаний представляется совету, состоящему из коммандитистов. На комплиментариев распространяются те же положения, что и в полных товариществах.

Вкладчики не вправе участвовать в управлении и ведении дел товарищества на вере, выступать от его имени иначе, как по доверенности. Они не вправе оспаривать действия полных товарищей по управлению и ведению дел товарищества.

Каждый комплиментарий вправе действовать от имени товарищества, если учредительным договором не установлено, что все комплиментарии ведут дела совместно, либо ведение дел поручено отдельным полным товарищам.

При совместном ведении дел товарищества его полным товарищам для совершения каждой сделки требуется согласие всех полных товарищей .

Если ведение дел товарищества поручено его участниками – одному или некоторым из них, остальные участники для совершения сделок от имени товарищества должны иметь доверенность от полного товарища, на которого возложено ведение дел товарищества.

Полномочия на ведение дел товарищества, предоставленные одному или нескольким комплиментариям, могут быть прекращены судом по требованию одного или нескольких других комплиментариев при наличии к тому серьезных оснований, в частности вследствие грубого нарушения уполномоченным лицом или лицами своих обязанностей или обнаружившейся недееспособности его к разумному ведению дел. На основании судебного решения в учредительный договор товарищества вносятся необходимые изменения.

Достоинства и недостатки товариществ

Достоинства товариществ

Легкость организации. Подобно индивидуальной частной фирме, партнерство легко организовать. Почти во всех случаях заключается

письменное соглашение (договор о товариществе), и, как правило, это не связано с обременительными бюрократическими процедурами.

Больше финансовых ресурсов. Объединение в партнерстве нескольких участников позволяет расширить его финансовые ресурсы в сравнении с ресурсами индивидуального частного предприятия. Партнеры могут слить воедино свои денежные капиталы, и обычно их предприятие представляется банкирам менее рискованным.

Совместное управление. Благодаря участию в бизнесе нескольких партнеров становится возможной более высокая степень специализации. С тщательно подобранными партнерами гораздо проще управлять повседневной деятельностью предприятия. Члены товарищества предоставляют друг другу время, свободное от занятия делами, а также обладают взаимодополняющими квалификациями и взглядами.

Недостатки товариществ

Неограниченная ответственность. Каждый полный товарищ (в обоих типах товарищества) отвечает за долги фирмы независимо от того, чьими действиями была вызвана эта задолженность. Фактически каждый партнер несет ответственность за все неудачи предприятия – не только за результат собственных управленческих решений, но и за последствия действий любого другого партнера.

Разногласия между членами. Если в управлении участвуют несколько человек, подобное разделение власти может привести к несогласованной политике или к бездействию, когда требуются решительные действия. Еще хуже, если партнеры расходятся во взглядах по стратегическим вопросам.

Ограниченная жизнь. Продолжительность деятельности товарищества непредсказуема. Выход из партнерства или смерть одного из партнеров, как правило, влекут за собой распад и полную реорганизацию фирмы, полное прекращение ее деятельности.

Ограниченность финансовых ресурсов. Финансовые ресурсы товариществ остаются ограниченными, хотя обычно и превосходят возможности индивидуальных частных фирм. Но у трех или четырех партнеров может также не хватить средств для успешного роста их предприятия.

Сложность ликвидации. После того, как вы связали себя с товариществом, выйти из него не так просто. При закрытии фирмы вопрос о том, что и кому достанется и что будет дальше, зачастую очень трудно решить. Адвокатские фирмы на удивление часто сталкиваются с ошибками в договорах об образовании товарищества и приходят к заключению, что раздел осуществить сложно.

4.3.4. Хозяйственное общество

Хозяйственное общество – это коммерческая организация, уставный фонд которой формируется одним или несколькими физическими или юридическими лицами путем внесения своих долей (или полной величины уставного капитала, если в качестве учредителя выступает одно лицо). В качестве долей могут рассматриваться денежные или материальные средства, интеллектуальный капитал, ценные бумаги или имущественные права, имеющие денежную оценку. При этом осуществляется экспертная оценка стоимости интеллектуального капитала и имущественных прав в денежной форме.

Существует четыре формы хозяйственных обществ:

- общество с ограниченной ответственностью (ООО);
- общество с дополнительной ответственностью;
- закрытое акционерное общество (ЗАО);
- открытое акционерное общество (ОАО).

Общество с ограниченной ответственностью (ООО)

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) – это коммерческая организация, учредителем которой выступает одно или несколько физических или юридических лиц, которые несут ответственность по обязательствам общества и риск убытков в пределах только внесенных ими вкладов.

Высшим органом управления является собрание его участников. Исключительной компетенцией собрания является:

- изменение устава;
- изменение размера уставного капитала;
- утверждение годовых отчетов и баланса, распределение прибылей и убытков;
- образование исполнительных органов и досрочное прекращение их полномочий;
- решение о реорганизации или ликвидации общества;
- избрание ревизионной комиссии.

ООО вправе преобразовываться в акционерное общество или производственный кооператив. Ликвидировано общество может быть только по единогласному решению его участников.

Участник общества вправе продать или иным образом уступить свою долю в уставном капитале общества или часть ее одному или нескольким участникам данного общества.

Доли в уставном капитале переходят к наследникам граждан и к правопреемникам юридических лиц, являвшихся участниками общества, если учредительными документами общества не предусмотрено, что такой переход допускается только с согласия участников общества.

Выход участника общества не требует согласия на это других его участников.

Общество с дополнительной ответственностью

Общество с дополнительной ответственностью является разновидностью общества с ограниченной ответственностью. Обществом с дополнительной ответственностью признается учреждение одним или несколькими лицами организации, уставный капитал которой разделен на доли определенных учредительными документами размеров; участники такого общества солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в одинаковом для все кратном размере к стоимости их вкладов, определяемом учредительными документами общества (п. 1 ст. 95 ГК РФ).

Общество с дополнительной ответственностью имеет черты, свойственные и обществам, и товариществам. От общества с ограниченной ответственностью его отличает то, что при недостаточности имущества для удовлетворения требований кредиторов его участники отвечают субсидиарно (дополнительно) в солидарном порядке. Размер ответственности последних (в отличие от полных товарищей) ограничен лишь той частью их имущества, которая кратна сумме внесенных ими вкладов.

Банкротство одного из участников приводит к тому, что его ответственность по обязательствам общества распределяется между остальными участниками пропорционально их вкладам, если иной порядок не определен учредительными документами. Следовательно, требования кредиторов остаются обеспеченными в прежнем размере.

Указание на дополнительную ответственность общества должно содержаться в его фирменном наименовании.

С учетом особенностей регулирования к обществам с дополнительной ответственностью применяются правила, определяющие правовой статус обществ с ограниченной ответственностью.

Акционерные общества

С 1 сентября 2014 года упразднены организационно-правовые формы: ЗАО и ОАО.

Федеральным законом от 05.05.2014 N 99-ФЗ, который, за исключением отдельных положений, вступает в силу с 1 сентября 2014 г., в ГК РФ внесен ряд изменений. В частности, с указанной даты из ГК РФ исключаются положения о закрытых акционерных обществах. Это связано с тем, что вместо конструкций открытого и закрытого акционерных обществ вводится дифференцированное регулирование статуса публичных и непубличных акционерных обществ.

Публичным будет признаваться акционерное общество, акции которого и ценные бумаги которого, конвертируемые в его акции, публично размещаются (путем открытой подписки) или публично обращаются на условиях, установленных законами о ценных бумагах. Правила о публич-

ных обществах будут применяться также к акционерным обществам, устав и фирменное наименование которых содержат указание на то, что общество является публичным.

Акционерные общества, которые не отвечают обозначенным признакам, будут признаваться непубличными.

Законодательством не предусмотрена необходимость проведения реорганизации, ликвидации или «перерегистрации» юридических лиц в связи с вступлением в силу Закона N 99-ФЗ. В связи с этим ЗАО просто должны будут внести необходимые изменения в свои уставы (в том числе и в свои наименования) для приведения их в соответствие с требованиями Закона N 99-ФЗ. Поскольку закрытые акционерные общества не вправе производить открытую подписку, то ЗАО «превращаются» в непубличные акционерные общества. В связи с этим, помимо внесения иных необходимых изменений в устав, ЗАО должно будет изменить фирменное наименование, убрав из него указание на тип общества («закрытое»). Требования о включении в фирменное наименование указания на то, что общество является непубличным, закон не содержит. Если же общество планирует проводить открытую подписку на свои ценные бумаги, в его фирменное наименование следует включить указание на то, что оно является публичным.

Сроки внесения изменений в устав и наименование общества законом не установлены. Согласно Закона N 99-ФЗ учредительные документы, а также наименования организаций, созданных до вступления в силу этого закона, подлежат приведению в соответствие с нормами главы 4 ГК РФ при первом изменении учредительных документов таких юридических лиц. Учредительные документы со дня вступления в силу Закона N 99-ФЗ и до приведения их в соответствие действуют в части, не противоречащей указанным нормам. Вносить изменения в правоустанавливающие и иные документы, содержащие прежнее наименование организации (свидетельства о регистрации права и т.п.), в связи с изменением наименования не требуется.

Акционерное общество – это общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций; участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества в пределах стоимости принадлежащим им акций.

Акционерное общество, с точки зрения индивидуального предпринимателя, – оптимальная форма организационно-правового оформления предпринимательской деятельности. Оно может быть создано одним лицом или состоять из одного лица в случае приобретения одним акционером всех акций общества.

Акционеры имеют право на долю доходов АО. Часть прибыли, выплачиваемая владельцу акции, называется дивидендом. Та часть, которая не выплачивается в качестве дивидендов, называется нераспределенной прибылью.

Акционерное общество по закону не может иметь в качестве единственного участника хозяйственное общество, состоящее из одного лица.

Виды акционерных обществ:

- открытое (ОАО)
- закрытое (ЗАО)

Закрытое акционерное общество (ЗАО)

Закрытое акционерное общество – это общество, акции которого распространяются только среди его учредителей (среди заранее определенного круга лиц), когда не используется форма открытой подписки на эмитируемые обществом акции и они не могут свободно продаваться и покупаться на фондовом рынке.

Потенциальный покупатель не может просто дать поручение своему брокеру приобрести определенное количество акций. Первоначально акции такой компании распределяются в частном порядке, и акционеры могут распоряжаться ими только с согласия компании. Это ограничение в области финансов является главным фактором, определяющим размер компаний, которые, как правило, бывают мелкими и средними.

Число членов ЗАО не может превышать 50 (при превышении этого числа акционеров общество должно трансформироваться в открытое акционерное общество путем перерегистрации).

Закрытая акционерная компания по закону не обязана обнародовать информацию о себе в таком объеме, как это требуется от ОАО; тем не менее, она обязана представлять ежегодный отчет Регистрационному бюро компаний, который открыт для ознакомления любому члену общества.

В данный момент большинство мелких и средних предприятий в России являются закрытыми акционерными обществами, что делает эту форму бизнеса наиболее популярной.

Открытое акционерное общество (ОАО)

Открытое акционерное общество – это акционерное общество, участники которого могут свободно продавать и покупать акции общества без согласия других акционеров. Оно может проводить открытую подписку на эмитируемые им акции, которые могут свободно обращаться на фондовом рынке. Это подразумевает полную открытость общества и тщательный контроль за его деятельностью, поэтому оно обязано ежегодно публиковать для всеобщего сведения:

- годовой отчет;
- бухгалтерский баланс;
- счет прибылей и убытков,

а также ежегодно привлекать профессионального аудитора для проверки и подтверждения годовой финансовой отчетности.

Высший орган управления в АО – общее собрание акционеров. Компетенцией общего собрания является:

- изменение устава общества;
- изменение размера уставного капитала;
- утверждение годовых отчетов и баланса, распределение прибылей и убытков;
- образование исполнительных органов и досрочное прекращение их полномочий;
- решение о реорганизации или ликвидации общества;
- избрание ревизионной комиссии;
- решение иных вопросов.

Если число акционеров превышает 50 человек, то создается Совет директоров (Наблюдательный совет). Его компетенция определяется уставом АО.

Исполнительный орган АО может быть коллегиальным (правление, дирекция) и/или единоличным (директор, ген. директор). Он осуществляет текущее руководство деятельностью общества и подотчетен Совету директоров и общему собранию акционеров.

ОАО, так же, как и ЗАО, являются достаточно популярной формой предпринимательства как в России, так и во всем мире. Как правило, открытыми акционерными обществами являются крупные компании. В России примером таких компаний могут служить «РАО ЕЭС России», «Лукойл», «Роснефть», «РАО Газпром» и др.; в Америке – фирмы «Microsoft», «General Motors», «Ford», «Coca-Cola».

4.3.5. Производственные кооперативы

Производственным кооперативом (артелью) является добровольное объединение граждан (не менее пяти) и юридических лиц на основе членства, личного трудового участия в производственной (хозяйственной) деятельности и паевых взносов. Прибыль, получаемая кооперативом, распределяется между его членами в соответствии с их трудовым участием в деятельности кооператива.

В современной деловой практике кооперативы по обороту занимают относительно небольшой удельный вес, хотя они распространены во многих странах. В России кооперативы получили распространение прежде всего в производственной деятельности, в сфере услуг и торгово-посреднической области. Для кооперативной формы предпринимательства харак-

терно установление тесной связи членов кооператива с самим кооперативом. Типичным примером могут служить дачные и жилищные кооперативы.

Собственность такого кооператива (артели) складывается из паев (пай – долевая собственность).

Деятельность кооператива строится на личном участии его членов в производственной (хозяйственной) деятельности, хотя в кооперативах допускается участие и юридических лиц.

Производственные кооперативы создаются для совместного производства, переработки, сбыта промышленной, сельскохозяйственной и иной продукции, торговли, оказания услуг.

Члены производственного кооператива несут субсидиарную ответственность, т.е. не ограниченную размером индивидуального паевого взноса, паевой доли в общей собственности кооператива. Прибыль, получаемая кооперативом, распределяется между его членами в соответствии с их трудовым участием.

Высшим органом управления кооператива является общее собрание его членов. Компетенцией общего собрания является:

- изменение устава
- образование и прекращение деятельности наблюдательного совета;
- прием и исключение членов кооператива;
- утверждение годовых отчетов, бухгалтерских балансов, распределение прибылей и убытков;
- решение о реорганизации и ликвидации кооператива.

Если членов кооператива больше 50, то может быть создан наблюдательный совет.

Исполнительными органами кооператива являются: правление и (или) его председатель. Они осуществляют текущее правление и подотчетны наблюдательному совету.

Членом наблюдательного совета, правления и председателем кооператива могут быть только члены кооператива.

Производственный кооператив может быть ликвидирован или преобразован в хозяйственное товарищество и общество по единогласному решению его членов.

Недостатком кооперативной формы (по аналогии с товариществом) выступает неограниченная ответственность членов кооператива по его обязательствам. Принятие решения в кооперативе обычно осуществляется по принципу «один человек – один голос», т.е. не учитывается размер имущественного или трудового вклада члена кооператива в дело. В связи с этим кооператив не следует рассматривать как целесообразную организационно-правовую форму без серьезных дополнительных причин.

4.3.6. Государственные предприятия

Государственное предприятие представляет собой производственную единицу, характеризующуюся двумя основными чертами.

Первая заключается в том, что имущество такого предприятия и управление им полностью или частично находится в руках государства и его органов (объединений, министерств, ведомств); они либо владеют капиталом предприятия и обладают безраздельными полномочиями распоряжаться им и принимать решения, либо объединяются с частными предпринимателями, но воздействуют и контролируют их.

Вторая касается мотивов функционирования государственного предприятия. В своей деятельности оно руководствуется не только поиском наибольшей прибыли, но также и стремлением удовлетворить общественные потребности, что может снижать экономическую эффективность или вести даже в некоторых случаях к потерям, которые, однако, оправданны.

От государственных предприятий следует отличать государственные учреждения, которые преследуют внеэкономические цели (больницы, школы, общественные службы) и не участвуют в собственно рыночном обмене.

Государственные и муниципальные предприятия согласно Гражданскому кодексу РФ действуют в форме унитарных предприятий.

Унитарное предприятие – это коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней имущество.

Унитарные предприятия имеют ряд особенностей, отличающих их от других коммерческих организаций:

- если в форму хозяйствования унитарной организации заложен принцип унитарности (собственником имущества является государство, а не организация), то в форму хозяйствования других коммерческих организаций – принцип корпоративности;
- имущество унитарного предприятия является неделимым и ни при каких условиях не может быть распределено по вкладам, долям и паям, в том числе и между работниками предприятия;
- управление унитарным предприятием осуществляется руководителем, назначенным собственником.

В зависимости от того, кому принадлежит собственность, унитарные предприятия могут быть **государственными или муниципальными.**

Такие предприятия в зависимости от прав, предоставляемых учредителем, подразделяются на две категории:

- с правом хозяйственного ведения;
- с правом оперативного управления.

Право хозяйственного ведения шире права оперативного управления, то есть предприятие, функционирующее на основе права хозяйственного ведения, имеет большую самостоятельность в управлении.

Среди государственных унитарных предприятий выделяют **федеральные казенные предприятия** – хозяйственные предприятия, созданные по решению Правительства Российской Федерации и наделенные имуществом, передаваемым в оперативное управление.

Контрольные вопросы

1. Что такое организационно-правовая форма собственности предприятия?
2. Расскажите, какими признаками обладает предприятие.
3. Дайте характеристику фирме.
4. Что такое компания?
5. Дайте сравнительную характеристику обществу с ограниченной ответственностью и обществу с дополнительной ответственностью.
6. Опишите полное товарищество.
7. Дайте определение производственному кооперативу.
8. Кто такой индивидуальный предприниматель?
9. Какие виды организационно-правовых форм собственности вы знаете?
10. Какие вы знаете виды унитарных предприятий?

5. БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Семена гибели каждой компании содержатся в ее бизнес-плане.

Ред Адлер, известный венчурный инвестор

5.1. Понятие планирования бизнеса и его задачи

Планирование бизнеса – это определение целей и путей их достижения посредством каких-либо намеченных и разработанных программ действий, которые в процессе реализации могут корректироваться в соответствии с изменившимися обстоятельствами.

При организации собственного дела перед начинающим бизнесменом встает ряд задач:

1. Выбор вида деятельности, времени и места организации своего предприятия.

Прежде чем начать свою рискованную деятельность, необходимо иметь достаточное представление об «окружающей среде», или «общем климате» предпринимательства, для чего следует поинтересоваться условиями и возможностями вложения денег в различных отраслях или регионах, изучив предварительно состояние рынка, т.е. предложения и спроса, в каждой из привлекающих вас отраслей и в каждом из интересующих вас регионов, определив степень развитости в них предпринимательской инициативы.

В это же время следует выяснить, с одной стороны, возможность предоставления вам льгот и привилегий, например, низких ставок налогов или полного освобождения от налогов в начальный период деятельности, получения займов на льготных условиях (под низкий процент и на длительный срок), пониженной платы за аренду помещений, землю или электроэнергию, с другой – вероятность поджидающих вас препятствий и ограничений, таких, как нехватка или отсутствие сырья, ненадежный сбыт или социально-политическая неустойчивость региона.

Иными словами, необходимо представлять общие условия инвестирования денег, т.е. вложения денежных средств в предпринимательскую деятельность в данное время и в данном месте.

Информация об условиях бизнеса, как правило, доступна: она содержится в публикациях официальной статистики, в законодательных актах об условиях предпринимательской деятельности и инвестирования, в отчетах банков, страховых обществ, иных кредитных институтов, в специальной экономической литературе и периодической печати. Разумеется, самую важную информацию можно получить от профессионалов – специалистов, экспертов.

2. Набор рыночной ниши, специализации бизнеса.

Из всего многообразия существующих или воображаемых товаров и услуг, множества вероятных рынков надо выбрать те, которые обеспечат конечный успех бизнеса. Выбирать можно на основе личного опыта, изучив практику других, ознакомившись с объективными обстоятельствами. Можно положиться на интуицию, а можно провести тщательный всесторонний анализ.

Осуществить такой анализ непросто. Возможны недочеты и ошибки, будут приблизительные оценки. Нельзя точно предсказать поведение потенциальных конкурентов или потребителей продукции предприятия. Рекомендации квалифицированных специалистов уберегут ваш бизнес, особенно если вы новичок, от многих необдуманных действий и просчетов.

Собственный анализ лучше всего начните с оценки будущих потребителей. Первоначально установите, кому может быть необходим продукт вашего бизнеса. Попытайтесь выявить предпочтения и вкусы ваших потребителей. Не ждите, что потребители придут к вам, хотя это и возможно, а старайтесь найти потребителей сами. Не определив потенциального потребителя, не пускайтесь в финансовые операции – риск слишком велик.

Не забывайте, что в ваших потребителях заинтересованы конкуренты. Постарайтесь узнать о них как можно больше, после чего оцените свои шансы.

Но это не все. Надо еще учесть тот факт, что существуют так называемые товары-заменители и товары-аналоги. Именно те товары, которые своим наличием отрицают ваш будущий бизнес.

Подумайте, какой технологией вы собираетесь воспользоваться? Даст ли она конкурентоспособный продукт? И существуют ли альтернативные технологии?

Попробуйте оценить долю рынка, которую вы в состоянии освоить и удержать. Будет ли эта доля достаточной, чтобы обеспечить возмещение затрат и приток искомой прибыли?

Установите пределы спроса на свою продукцию, пределы жизненного цикла продукта, пределы технологии. Следует помнить, что в определенный момент спрос будет обязательно насыщен, а продукт устареет, что у потребителей проснутся новые потребности, что наступит момент, когда технологию уже невыгодно совершенствовать, ибо дополнительные затраты не будут окупаться, что производительность труда имеет свои границы, качество продукции и услуг не может улучшаться бесконечно. В этом случае, по достижении хотя бы одного из пределов, надо остановиться, а затем изменить принятый курс.

3. Выбор формы предпринимательства: индивидуальное или коллективное.

Особенность индивидуального предпринимательства состоит в том, что бизнесмен действует на свой страх и риск, под полную личную

ответственность. В случае неудачи индивидуал расплачивается собственным имуществом. Путь совсем не простой, но зато самый свободный. Есть шанс проиграть, но есть шанс и выйти на крупное дело. Перспективные идеи и высокая квалификация могут гарантировать коммерческий успех предпринимателю-индивидуалу.

Если же вы предпочитаете уменьшить риск, разделить ответственность, привлечь дополнительные ресурсы, то выбор нужно сделать в пользу предпринимательства коллективного. Постарайтесь определить, что у вас будет совместным с вашими партнерами по предприятию – денежные средства, оборудование или же ведение дел в целом. В первом случае целесообразно товарищество, во втором – договор о совместном производстве, в третьем – общество с ограниченной ответственностью. Учтите, что коллективный бизнес, снижая степень личной ответственности и риска, создает трудности при принятии решений, согласовании интересов и выборе конкретных целей. Цивилизованный бизнес возможен во всех случаях, но партнер нередко – и порой неожиданно – превращается из товарища во врага.

Необходимо взвесить все «за» и «против» относительно каждой формы организации: учесть особенности сферы деятельности, специфику производства, наличие денежных и иных средств, возможности реализации продукта. Очень важно принять во внимание правовые, налоговые и иные условия предполагаемого бизнеса. Наконец, оцените свои личные стремления, пристрастия, свойства характера.

Самое простое решение – индивидуальное предпринимательство. Более сложное – общество с ограниченной ответственностью. У каждой формы свои плюсы и минусы. Существует и третья форма – акционерное общество. Во многих случаях ее просто не избежать, например при организации крупного дела, да еще и с подвижным составом участников. Акционерное общество – сообщество не конкретных, хорошо друг другу известных пайщиков, а практически обезличенных владельцев, свободно обращающихся на рынке ценных бумаг – акций. Отсюда слабая зависимость текущей жизни акционерного предприятия от собственников. Такие предприятия управляются не собственниками, а менеджерами. Функциональная свобода менеджеров иногда приводит к конфликтам с акционерами, а управленческие структуры крупных предприятий нередко становятся очень громоздкими, тяготеют к бюрократизму.

Выбор формы предприятия – дело очень ответственное. Не полагайтесь только на себя и интуицию. Не пренебрегайте помощью юристов и экономистов. Ваше предприятие должно соответствовать не только вашим пристрастиям, но и правовой и хозяйственной среде, общественному порядку.

4. Определение стратегии и тактики ведения бизнеса – атаки и обороны.

Атаку – завоевание рынка – начните с «захвата плацдарма», т.е. привлеките своих первых потребителей. Сделайте хорошую рекламу. И ни

в коем случае не затягивайте сроки атаки: противники могут распознать ваш маневр, внести соответствующие изменения в свои действия. Не суетитесь, но и не провоцируйте раньше времени контрудар противников.

Затем переходите к завоеванию рынка, сначала его сравнительно небольшой доли, а потом значительной части. Дальше возможно наступление по всему фронту. В этот момент самое время задаться вопросом, как удержать рынок, после чего надо переходить к обороне.

Залог успеха обороняющегося бизнесмена – защита конкурентных преимуществ своего товара. Нельзя допускать, чтобы конкурент смог легко продублировать технические характеристики продукта, его качество, заметно снизить затраты и цену. С этого времени постоянной заботой становятся техническое совершенствование производственного процесса, улучшение качества продукции, продуманная сбытовая политика, активная рыночная позиция, маркетинг, экономия на затратах.

Активный бизнесмен обязан понимать, что удержать рынок можно, лишь обеспечивая обновление продукции, формируя новые потребности у покупателей, проникая в новые сферы применения продукта. Расширять объем своего рынка можно за счет конкурентов, но можно его расширить и вместе с ними. Культурная конкуренция хороша тем, что она, подстегивая всех, позволяет не только удержаться на рынке, но и увеличить его – опять же для всех. Конкуренция может быть безжалостной и разорительной, в том числе и для победителей, но может быть и вполне добропорядочной и терпимой. Все зависит от состояния экономии общего уровня хозяйственной культуры.

Хозяйственное знание предлагает на выбор *различные* стратегии поведения. Помимо стратегии завоевания рынка, расширения доли на нем, возможна и стратегия выжидания, когда рынок еще не определился. В рамках стратегии обновления можно предпочесть стратегию дифференциации (разнообразия) продукта, когда в центре внимания оказывается не принципиально новый продукт, а лишь его модификация (вариант). Возможны и другие стратегии.

5. Изыскание финансовых ресурсов.

Для осуществления любого производства необходимы сырье, материалы, станки и инструменты, производственные и складские помещения, электроэнергия, рабочая сила и т.д. Иначе ни о каком производственном бизнесе не может быть и речи. Но для этого надо располагать деньгами.

Предположим, денег у вас и ваших компаньонов нет. Их можно получить, например, путем акционирования. Можно поступить и иначе: обратиться в банк за кредитом, попытаться достать деньги из какого-либо фонда, добиться государственной субсидии. Есть различные способы изыскания денег. Главное – хорошо представлять себе свою задачу, все

тщательно просчитать, уметь правильно преподнести распорядителям привлекаемых средств замысел предприятия, иметь хорошую репутацию.

Располагая достаточными финансовыми средствами, вы выходите на рынки средств производства и труда.

Как приобрести оборудование? Вы можете его купить, но можете и взять в аренду. Для покупки средств производства необходимо обратиться либо к торгово-посредническим фирмам, либо непосредственно к производителям соответствующих материалов и оборудования. Обращаться прямо к производителю целесообразно, если Вы нуждаетесь в нестандартном решении.

Потребность в работниках вы можете удовлетворить, помимо использования личных контактов и деловых рекомендаций, поместив объявление в прессе или обратившись с запросом на биржу труда. Вы можете даже организовать подготовку и переподготовку кадров непосредственно на предприятии. Подбирать трудовой коллектив, особенно управленческий и инженерный персонал, нужно с большой тщательностью.

Выбор средств производства и работников-профессионалов в решающей степени зависит от технологии производства.

Вопрос о технологии часто решается весьма просто, если на рынке существует одна-единственная технология для данного производственного процесса. Но при всей простоте такого решения нужно обязательно помнить, что нередко приобретение уникальной технологии связано с приобретением права на ее использование – патента. Патент – это свидетельство о праве на монопольное использование созданной технологии (изобретения) в течение определенного времени. Это означает, что в течение некоторого срока только владелец патента имеет право производить и продавать продукт, произведенный по запатентованной технологии. Можно приобрести патент полностью, но можно приобрести лишь право использовать технологию, т.е. лицензию. Однако лицензия подразумевает не только права, но и обязательства: в лицензионном договоре могут быть указаны различного рода ограничения, например по сбыту продукции или по ценам.

Если вы включаетесь в бизнес, уже имея новые перспективные технологии, в частности, созданные вами самими, то позаботьтесь об их правовой защите, осуществите патентование. Новое технологическое решение – один из радикальных путей освоения рынка, но определите для себя, что лучше – завоевать товарный рынок самому, производя продукт по собственной технологии или же, продавая лицензию, контролировать свою долю технологического рынка, предоставив другим возможность пополнять товарный рынок.

Выбирая технологию, следует учитывать расходы не только на ее приобретение, но и на ее применение, например в связи с потреблением

электроэнергии. Оцените заранее, сколько будет стоить приобретение и сколько эксплуатация технологии. При прочих равных условиях выбор определяют наименьшие дополнительные расходы.

Существует множество производственных процессов, для которых используются разные технологии, причем нередко принципиально различные. Здесь уже выбор весьма непрост. Собирая автомобили, производя компьютеры, делая трикотаж или картонные коробки, можно с равным успехом применить технологию вчерашнего, сегодняшнего и завтрашнего дня. Не торопитесь делать выбор в пользу самой современной технологии: она ведь, как правило, и самая дорогая, да еще и требует масштабных реконструкций. Выбирайте спокойно и деловито, перебирая все «за» и «против». Оцените возможное качество предлагаемого продукта и его соответствие общепринятым стандартам, ожидаемые технические характеристики производственного процесса, его эффективность и производительность, возможные переналадки оборудования, сокращение и расширение производства, соответствие оборудования профессиональным навыкам работников и т.д. Не пренебрегайте мнениями специалистов – инженеров, экономистов, менеджеров, иногда и психологов.

6. Выбор политики ценообразования.

Ценообразование – очень непростая вещь, особенно если ваш продукт оригинален, т.е. на рынке у него нет аналогов. Цена должна быть такой, чтобы можно было, во-первых, продать продукт, во-вторых, покрыть расходы, в-третьих, получить прибыль. Можно предложить несколько подходов к определению цены.

Если продукт достаточно представлен на рынке, то цены на него уже хорошо известны: они публикуются в специальных прейскурантах и справочниках, выставлены на товарах в магазинах. Если вы произвели какое-либо усовершенствование или модификацию продукта, то полезно ориентироваться на цену основного, базового товара, учтя при этом различные доплаты за модификацию и усовершенствование.

Если вы изготовили совершенно новый продукт, у которого нет продуктов-аналогов и соответственно ориентиров для определения цены, то вы прикидываете уровень цены, исходя из затрат рынка и возможностей продвижения товара на рынок. Это самый трудный случай, он требует немалых аналитических усилий, нередко и привлечения специалистов. Обдумывая ценовую стратегию, вы можете последовать принципам установления завышенной цены («цены снятия сливок»), если, разумеется, найдутся покупатели, готовые на нее отреагировать. Вы можете избрать и иной подход: установить сначала заниженную цену («цену проникновения», «цену прорыва»), что поможет вам привлечь потребителей и захватить долю рынка, а затем, по мере укрепления позиций, назначать и более высокие цены. Важно соблюдать меру.

Возможна ситуация, когда вы оказываетесь монополистом – единственным производителем и продавцом какого-либо товара. Тут уж можно развернуться; серьезным ограничением будет лишь платежеспособный потребительский спрос.

Среди методов ценообразования особое место занимает в настоящее время метод целевой, или ожидаемой, прибыли. Речь идет вовсе не о самой высокой, а скорее, о некой оптимальной прибыли, учитывающей периоды подъемов и спадов деловой активности. Главное, что цена здесь подтягивается под расчетную, ожидаемую прибыль.

7. Определение стратегии и тактики сбытового поведения.

Вначале следует определить, сами ли вы будете заниматься сбытом или этим займется специальная служба, будете ли вы создавать сбытовую сеть или воспользуетесь системой сбыта других предприятий, прежде всего торговых, как и кем будет представлено предприятие на рынке (в виде торговой точки, сбытого агентства, коммивояжерами, торговыми представителями и т.д.). Нужно будет квалифицированно оценить состояние рынка, учесть сезонные колебания, конъюнктуру, региональные особенности сбыта. Полезно разработать систему предоставления потребителям дополнительных услуг, прежде всего по техническому обслуживанию, ремонту и т.п.

Если вы решаетесь на создание собственной сбытовой сети, работаете по заказу или контракту, то рассчитайте потребность и соответственно расходы по хранению и транспортировке, *погрузк*е и разгрузке, упаковке продукции, а также осуществите страхование товаров.

Не забудьте о рекламе: она важна для формирования спроса на вашу продукцию. Проявляйте здесь находчивость и изобретательность, используйте специалистов. Реклама – это искусство, ею занимаются профессионалы. Предусматривайте для нее необходимые средства. Не забывайте одну важную истину: качество вашего товара должно максимально соответствовать обещаниям рекламы.

8. Организация производства и анализ его финансово-хозяйственной деятельности.

Существуют определенные законы организации производства, освоив которые, вы сами выстраиваете весь механизм или прибегаете к помощи наемных специалистов.

Вам не обязательно знать устройство работающих на предприятии машин, до тонкостей разбираться в технологическом процессе, но это ваше предприятие, и вы его организатор.

Наладьте технологическую, трудовую и экономическую организацию, бухгалтерский учет, ведите систематический и комплексный анализ всей хозяйственной деятельности, предусматривайте и вносите в производство нововведения, совершенствуйте его. Ваше предприятие находится в изменяющейся хозяйственной среде. Рынок весьма капризен, надо уметь

улавливать его потребности, иначе настоящего успеха не будет. Умейте приказывать и добиваться выполнения своих планов. Следите за издержками, не допускайте перерасхода финансовых, материальных и трудовых ресурсов.

Предположим, что производство благополучно завершено. Осуществлена затем и успешная реализация продукта. Вы получаете долгожданную денежную выручку. Исключив издержки, т.е. расходы на производство и реализацию продукта, организацию предприятия, вы получите остаток, который принято называть валовой прибылью. Из валовой прибыли вам предстоит произвести ряд выплат: для расчета с кредитными учреждениями и банками, для внесения налогов в бюджет, для пополнения страхового, социального, пенсионного и иных фондов.

Оставшаяся после обязательных выплат прибыль, которую принято называть чистой прибылью, уже полностью принадлежит предприятию. Часть прибыли непременно пойдет в фонд накопления, т.е. расширения, модернизации производства, и только с остатком можно распорядиться по своему усмотрению.

Не забывайте, что прибыль – наилучший обобщающий показатель деятельности предприятия. Тщательно проанализируйте величину прибыли, оцените, высока она или низка. Обязательно сравните ее с прибылью предыдущего периода, с предварительными оценками. Определите причины успеха или неудачи. Это поможет понять алгоритм вашего бизнеса, внести в него необходимые коррективы.

Проанализируйте «состояние здоровья» предприятия, а в случае болезни старайтесь ликвидировать не симптомы, а саму болезнь, ее причины. Учитесь понимать, что скрывается за отрицательными показателями – плохой рынок, ошибки в предпринимательских решениях или что-нибудь другое.

5.2. Цель и задачи бизнес-плана

Бизнес-план – план осуществления бизнес-операций, действий фирмы, содержащий сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности.

Цель разработки бизнес-плана – спланировать хозяйственную деятельность фирмы на краткосрочный и долгосрочный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Задачами бизнес-плана являются:

– сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегию и тактику их достижения;

– определить конкретные направления в деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;

– выбрать ассортимент и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены фирмой потребителям;

– оценить производственные и непроизводственные издержки;

– определить состав маркетинговых мероприятий по изучению рынка, стимулированию продаж, ценообразованию и т.п.;

– оценить финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей.

Бизнес-план выполняет следующие основные функции:

– является инструментом, с помощью которого предприниматель может оценить фактические результаты деятельности за определенный период;

– может быть использован для разработки концепции ведения бизнеса в перспективе;

– является орудием добывания финансовых ресурсов;

– представляет собой инструмент реализации стратегии фирмы.

Таким образом, бизнес-план позволяет проанализировать возможности деятельности фирмы и обосновать выбор приоритетных целей, т.е. определить стратегию функционирования фирмы.

В зависимости от рыночной ситуации и цели составлений бизнес-планы могут быть различны.

Бизнес-планы разрабатываются в различных модификациях, что обусловлено их назначением: по бизнес-линиям (продукция, работы, услуги, технические решения), по фирме в целом (новой или уже действующей). Бизнес-план может быть нацелен как на развитие, так и на финансовое оздоровление фирмы.

5.3. Теоретические положения бизнес-планирования

Каждая фирма, начиная свою деятельность, должна ясно представлять потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь четко рассчитывать эффективность использования ресурсов в процессе работы фирмы.

При всем многообразии форм предпринимательства существуют ключевые положения, применимые практически во всех областях коммерческой деятельности и для разных фирм, необходимые для того, чтобы своевременно подготовиться к потенциальным трудностям и опасностям и обойти их, тем самым уменьшив риск в достижении поставленных целей. Планирование является нормой любой предпринимательской деятельности. С развитием рынка в России необходимость в бизнес-планах стала настолько очевидной, что уже в 1994–1995 гг. их применение становится обязательным.

В рыночной экономике бизнес-план выступает в качестве рабочего инструмента, используемого во всех сферах предпринимательства. Бизнес-план описывает процесс функционирования фирмы, показывает, каким образом ее руководители собираются достичь своих целей и задач, в первую очередь повышения прибыльности работы. Хорошо разработанный бизнес-план помогает фирме расти, завоевывать новые позиции на рынке, составлять перспективные планы своего предприятия.

Бизнес-план является постоянным документом: он систематически обновляется, в него вносятся изменения, связанным с переменами, происходящими как внутри фирмы, так и на рынке, где действует фирма.

В связи с тем, что бизнес-план представляет собой результат исследований и организационной работы, имеющей целью изучение конкретного направления деятельности фирмы (производство продукции или услуг) на определенном рынке и в сложившихся организационно-экономических условиях, он опирается:

– на конкретный проект производства определенного товара (услуг);

– на всесторонний анализ производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности организации, целью которого является выделение ее сильных и слабых сторон, специфики и отличий от других аналогичных фирм;

– на изучение конкретных финансовых, технико-экономических и организационных механизмов, используемых в экономике для реализации конкретных задач.

Бизнес-план является одним из документов, определяющих стратегию развития фирмы. Вместе с тем он базируется на общей концепции развития фирмы, более подробно разрабатывает экономический и финансовый аспекты стратегии, дает технико-экономическое обоснование конкретным мероприятиям. Бизнес-план охватывает часть инвестиционной программы, срок реализации которой обычно ограничен одним или несколькими годами (часто корреспондирующими со сроками средне- и долгосрочной кредитов).

Бизнес-план позволяет решать целый ряд задач, основными из которых являются:

– обоснование экономической целесообразности направлений развития фирмы;

– расчет ожидаемых финансовых результатов деятельности, в первую очередь объемов продаж и прибыли;

– определение источника финансирования;

– подбор работников.

Процесс составления бизнес-плана позволяет тщательно проанализировать начатое дело во всех деталях. Он выступает как объективная оценка предпринимательской деятельности фирмы, необходимый инструмент

проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка. В нем характеризуются основные аспекты коммерческого предприятия, анализируются проблемы, с которыми оно столкнется, и определяются способы их решения. Следовательно, бизнес-план – своего рода поисковая, научно-исследовательская и проектная работа.

Не будет преувеличением назвать бизнес-план основой управления не только коммерческим проектом, но и самим предприятием. Благодаря бизнес-плану у руководства появляется возможность взглянуть на собственное предприятие как бы со стороны. Сам процесс разработки бизнес-плана, включающего детальный анализ экономических и организационных вопросов, заставляет мобилизоваться.

Целью бизнес-плана может быть получение кредита или привлечение инвестиций, определение стратегических и тактических ориентиров фирмы и др.

Бизнес-план является одним из первых обобщающих документов обоснования инвестиций и содержит укрупненные данные о планируемой номенклатуре и объемах выпуска продукции, о потребности производства в земельных, энергетических и трудовых ресурсах, характеристики рынков сбыта и сырьевой базы. Он также содержит ряд показателей, раскрывающих коммерческую, бюджетную и экономическую эффективность рассматриваемого проекта, в первую очередь представляющих интерес для участников-инвесторов проекта. Расчеты показателей адаптированы к требованиям и условиям современного отечественного и зарубежного инвестирования.

Бизнес-план дает объективное представление о возможностях развития производства, способах продвижения товара на рынок, ценах, возможных прибылях, основных финансово-экономических результатах деятельности предприятия, определяет зоны риска и пути его снижения. Бизнес-план используется независимо от сферы деятельности, масштабов, собственности и организационно-правовой формы компании. В нем решаются как внутренние задачи, связанные с управлением предприятием, так и внешние, обусловленные установлением контактов и взаимоотношений с другими фирмами и организациями.

Заказчиками бизнес-плана являются юридические и физические лица, осуществляющие предпринимательскую и инвестиционную деятельность, условия и результаты которой анализируются и прогнозируются. Разработчиками бизнес-плана выступают фирмы, специализирующиеся в области маркетинговой деятельности, проектирования, авторские коллективы, отдельные авторы. При необходимости привлекаются консалтинговые фирмы и эксперты.

При разработке бизнес-плана подлежат взаимному учету интересы всех участвующих сторон:

– заказчика (клиента) бизнес-плана, являющегося самостоятельным инвестором и использующего привлеченный капитал посредством акционирования, займа, выпуска облигаций и т.п.;

– муниципальных органов, определяющих потребности и приоритеты в строительстве объектов в соответствии с общей концепцией развития, формирующих проектное задание, рассматривающих заявки и оформляющих соответствующие документы (например, землеотводные), планирующих налоговые поступления в бюджет, участвующих в надзоре за реализацией;

– подрядных фирм, детализирующих концепцию бизнес-плана, осуществляющих технические изыскания, проектирование, составление сметной документации, авторский надзор за строительством, монтажом оборудования, запуском технологического процесса и т.п., сдачу объекта заказчику;

– потребителя, использующего продукцию или услуги.

Бизнес-план служит основой бизнес-предложения при переговорах с будущими партнерами, он играет важную роль при приглашении на работу персонала фирмы.

Бизнес-план является объектом интеллектуальной собственности, предметом коммерческой тайны и подлежит соответствующей защите.

5.4. Структура и содержание бизнес-плана

Необходимо отметить, что различные экономисты выделяют разные структуры бизнес-планов, однако все они имеют приблизительно одинаковое строение.

Концепция бизнеса (резюме) – это сжатый, быстро читаемый обзор информации о намечаемом бизнесе и целях, который ставит перед собой фирма, начиная свое дело или развивая имеющееся.

По сути, концепция является сокращенной версией самого бизнес-плана.

В резюме должны быть отражены следующие основные моменты:

– возможности для бизнеса;

– привлекательность бизнеса;

– важность для фирмы и региона;

– необходимые финансовые ресурсы (собственные или заемные);

– срок окупаемости проекта;

– возможный срок возврата заемных средств;

– условия инвестирования;

– ожидаемая прибыль и ее распределение.

Порядок изложения концепции является достаточно свободным, однако его необходимо начинать с главной цели предлагаемого бизнеса (как правило, получение прибыли) и назначения разрабатываемого бизнес-плана.

Концепция бизнеса (резюме) составляется в конце создания бизнес-плана, а размещается в начале проекта.

В разделе, описывающем *ситуацию в настоящее время* и дающем краткую информацию фирме, отражаются следующие моменты:

– главные события, повлиявшие на появление идей по бизнес-плану;

– главные обстоятельства и проблемы, стоящие перед менеджерами;

– состояние на рынке и положение, которого необходимо добиться;

– прочее.

Далее в сжатой форме приводится основная информация о фирме: дата основания, организационно-правовая форма, учредители, юридический адрес и т.п.

В разделе, характеризующем *объект бизнеса*, необходимо отметить направленность бизнес-плана (продукция, работы, услуги, создание нового предприятия, развитие действующего, финансовое оздоровление), важность товара для потребителей, его уникальность, функциональные возможности и особенности продукции.

Завершает раздел описание ключевых факторов, которые должны определить успех предлагаемого бизнеса.

Раздел «*Исследования и анализ рынка*» направлен на выявление сегодняшних и потенциальных потребителей продукции и услуг. В этом разделе желательно определить приоритеты, которыми руководствуется потребитель при покупке продукции: качество, цена, время и точность поставки, сервисное обслуживание и т.п.

Необходимо произвести сегментацию рынка, установить размеры и емкость рынков по продукции фирмы.

Следует проанализировать, как быстро продукция и услуги утвердятся на рынке, и обосновать возможности его дальнейшего расширения, а также основные факторы, влияющие на это.

Весьма важным является отслеживание и оценка конкурентов, выявление и анализ их сильных и слабых сторон.

Необходимо определить возможный объем продаж в натуральном и денежном выражении.

Раздел *«Организационный план»* разрабатывается только при создании новой фирмы.

Здесь необходимо привести организационную структуру фирмы, в которой четко определены должностные инструкции ведущих менеджеров, их роль в управленческом процессе, взаимодействие служб и подразделений.

Кроме этого, желательно указать такие факторы, как потребность в рабочей силе, условиях труда, организации оплаты труда и т.п.

Подразделом организационного плана является *правовое обеспечение деятельности фирмы*, в котором приводится вся информация о правовых аспектах деятельности (сведения о регистрации, учредительные документы, форма собственности, законодательные ограничения, патентная защита и т.п.).

В разделе «*Персонал и управление*» следует привести информацию о менеджерах и охарактеризовать их управленческие возможности, проект штатного расписания фирмы.

Раздел *«План производства»* отражает производственный процесс и номенклатуру продукции. Если отдельные операции поручаются субподрядчику, то это должно быть указано в плане.

Целесообразно представить производственный процесс с указанием его структуры по трудоемкости.

Необходимо отразить потребность в производственных помещениях и их площадь, производственную мощность фирмы, потребность в дополнительном оборудовании и материальных ресурсах.

По возможности здесь описывается система охраны окружающей среды, утилизации отходов, обеспечение безопасности жизнедеятельности.

Раздел заканчивается расчетом издержек производства и себестоимости производимой продукции.

В качестве особого раздела может быть выделен инвестиционный план, где отражается потребность в инвестициях, а также указывается, за счет каких средств будет осуществлено финансирование проекта (собственные и/или заемные средства) и т.п.

Раздел *«План маркетинга»* представляет собой план мероприятий по достижению намечаемого объема продаж и получение минимальной прибыли путем удовлетворения рыночных потребностей.

Необходимо отразить маркетинговую стратегию развития фирмы. Разрабатывая стратегию, целесообразно учесть влияние внешнего окружения (тенденции изменения технологий, запросов и мотивации потребителей и т.д.) в целях адаптации фирмы к меняющимся рыночным условиям путем разработки плана маркетинга, включающего товарную, ценовую, сбытовую политику и сервисное обслуживание.

Особое место уделяется стратегии ценообразования, которая формируется на методах: 1) полных затрат, усредненных и предельных затрат; 2) стандартных издержек производства и прямых затрат (целевой нормы прибыли).

Раздел, описывающий потенциальные факторы риска, оказывает большое влияние на финансово-хозяйственную деятельность фирмы. Следует учитывать, как минимум, следующие виды рисков:

– производственные, связанные с различными нарушениями в производственном процессе или процессе поставок сырья и материалов и комплектующих;

– коммерческие, связанные с реализацией продукции на рынке не в полном объеме;

– финансовые, которые вызываются инфляционными процессами, неплатежами, колебаниями валютных курсов и т.п.;

– связанные с форс-мажорными, непредвиденными обстоятельствами (от смены политического курса до стихийных бедствий).

Методы снижения влияния рисков различны, однако наиболее действенным является коммерческое страхование, создание резервного финансового фонда.

Важную часть практически любого бизнес-плана представляет «финансовый план». Цель финансового плана – определить эффективность предлагаемого бизнеса. В данном разделе необходимо отразить:

– общую потребность в инвестициях;

– источники финансирования;

– план доходов и расходов;

– баланс денежных расходов и поступлений;

– потребность в оборотном капитале;

– срок окупаемости проекта;

– финансовые показатели.

Особое место в финансовом плане следует уделить расчету безубыточности и запаса финансовой прочности.

Точка безубыточности рассчитывается по формуле

$$Т_{б/у} = \frac{Р_{пост}}{К_{пер}},$$

где $Т_{б/у}$ – точка безубыточности,

$Р_{пост}$ – условно-постоянные расходы,

$К_{пер}$ – удельный вес условно-постоянных расходов в объеме продаж.

Запас финансовой прочности представляет собой разницу объема продаж анализируемого года и объема точки безубыточности.

Если разрабатывается *план финансового оздоровления*, то в этом разделе необходимо рассчитать показатели финансово-хозяйственной деятельности фирмы.

Планирование, бесспорно, необходимый элемент эффективной деятельности фирмы на рынке. Существует несколько подходов к разработке бизнес-плана. Между ними много общего, однако, отдельные различия все-таки существуют (рис. 5.1).

После оценки ситуации как вне, так и внутри фирмы формулируется ее главная цель. Затем можно перейти к разработке стратегии, которая

представляет собой процесс конкретизации главной цели, разбивку ее задачи и подзадачи. На каждом этапе реализации выбранной стратегии целесообразно вносить в план определенные коррективы, которые диктует реальный ход событий. Таким образом, вырабатывается оперативный план. На основе статистики долголетних тенденций и оперативного плана разрабатывается долгосрочный план.

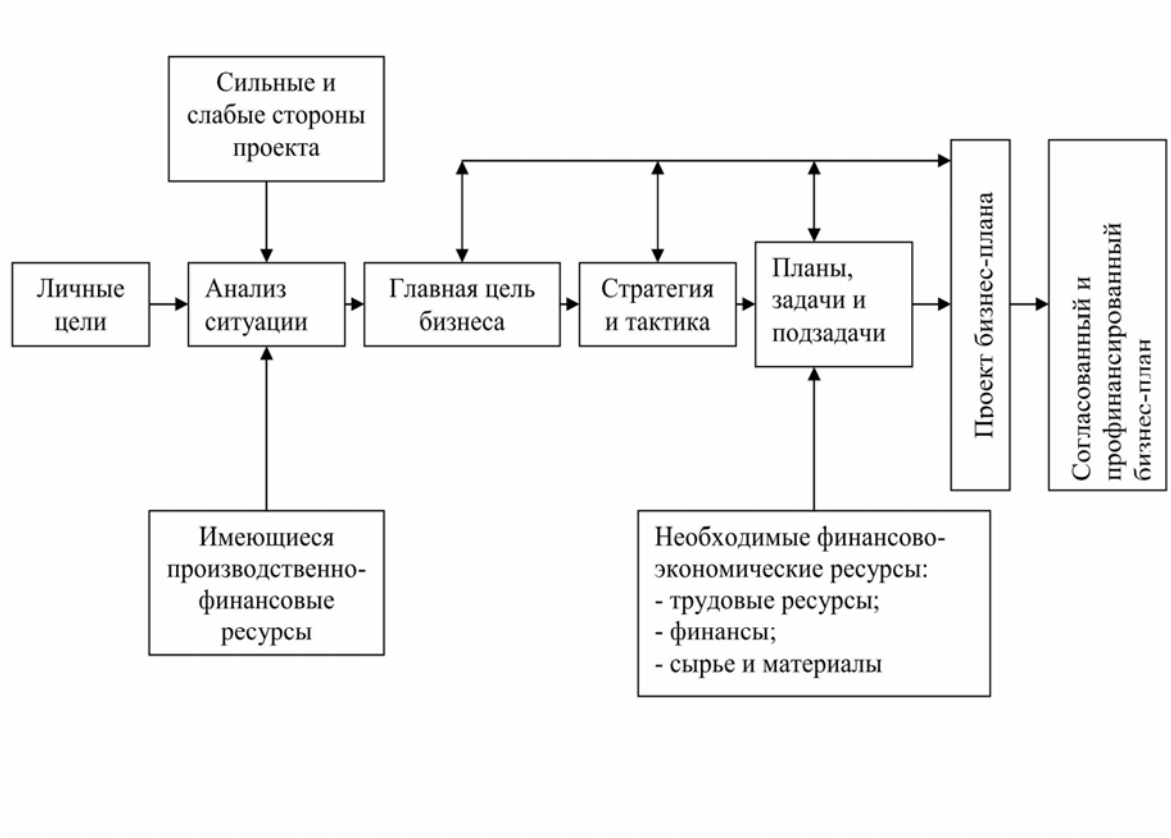


Рис. 5.1. Схема разработки бизнес-плана

Замысел плана всегда нуждается в тщательном обосновании и проверке на осуществимость. С этой целью его разворачивают в систему частных стратегий: товарно-рыночную, НИОКР, систему развития потенциала и финансовую систему, которая реализуется на втором этапе планирования. Стратегия НИОКР является ведущей. Она формирует комплекс разработок, наиболее актуальных для потребителя и соответствующих научно-техническому потенциалу фирмы.

По итогам разработки различных вариантов стратегии уточняются как ожидаемые размеры прибыли, так и потребности в капитальных вложениях. Эта информация актуальна для финансовой стратегии, предназначенной для окончательного балансирования финансовых потребностей и определения размеров и форм привлечения заемных средств.

На третьем этапе формирования стратегического плана результатные данные соотносятся с замыслом плана с целью его корректировки. Окончательный вариант плана вместе с **результатами** анализа внешней среды,

а также возможностей фирм оформляется в виде глобальной стратегии развития.

В целом можно сделать вывод, что перечисленные методики планирования весьма сходны и, в общем, дополняют друг друга; они рассматривают бизнес-планирование с разных сторон и выделяют в качестве основных различные этапы планирования.

Особую роль в формировании бизнес-плана играет план маркетинга, поскольку в нем непосредственно говорится о характере намечаемого бизнеса и способах реализации проекта, благодаря которым можно рассчитывать на успех фирмы. Иными словами, цель этого раздела – разъяснить, как предполагаемый бизнес намеревается воздействовать на рынок и реагировать на складывающуюся на нем обстановку, чтобы обеспечить сбыт товара или услуг. Бизнесмен должен представить свой бизнес как привлекательную возможность для инвестиций, как кредитный риск с заманчивыми перспективами. Маркетинг-план может быть сформирован по-разному в зависимости от вида бизнеса и сложности рынка.

Планы маркетинга обязательно включают в себя описание общей стратегии маркетинга, политики ценообразования, тактики рекламы продукции, ее реализации и послепродажного обслуживания, а также прогнозы объемов продаж.

При изложении тактики реализации продукции целесообразно указать методы реализации (собственная торговая сеть, торговые представители, посредники), которые фирма могла использовать в ближайшее время и в долгосрочной перспективе, а также любые специальные требования для реализации продукции. В бизнес-плане должно быть отражено, как будет проводиться реализация, включая методы, транспортировку, страхование, кредитование, таможенные сборы и др.

В разделе «*Реклама*» составитель бизнес-плана должен указать, каким образом компания собирается привлекать внимание покупателей к выпускаемой продукции и фирме.

Немалое место в бизнес-плане отводится производственному планированию. Нужно прежде всего уделить должное внимание анализу продукции или услуг, характерных для данного бизнеса, поскольку вне зависимости от стратегических соображений, бизнес не будет успешным, если не обеспечить привлекательность для рынка его товаров и услуг. Одна из задач этой части плана – характеристика в сжатой форме основных параметров товаров и услуг, предлагаемых фирмой. Важно, чтобы их привлекательные свойства были освещены в простой и ясной форме. Иногда бывает полезно представить список экспертов или потребителей, которые знакомы с упомянутым товаром или услугами, которые могут дать о них благоприятный отзыв. Такие сведения могут быть представлены в форме письма или отчета и включены в виде приложения.

В разделе *«Финансовый план»* рассматриваются вопросы финансового обеспечения деятельности фирмы и наиболее эффективного использования имеющихся денежных средств на основе анализа текущей финансовой информации и прогноза объемов реализации продукции на рынках в последующие периоды. Цель финансового плана – отразить финансовые результаты деятельности фирмы. Этот раздел является наиболее важным для инвестора, т.к. именно из него он узнает, на какую прибыль может рассчитывать.

В финансовый план обязательно включается оперативный план о доходах, отчет о денежных потоках и балансовый отчет.

Кратко охарактеризуем их. Оперативный план (отчет) отражает результаты взаимодействия фирмы и ее целевых рынков по каждому товару и рынку в целом за определенный период. На фирме этот документ разрабатывается службой маркетинга. Совокупность показателей, представленная в оперативном плане, позволяет продемонстрировать руководству компании, какая доля рынка занята фирмой по каждому товару и какую предполагается завоевать в перспективе. Показатели определяются по каждому виду товара или услуги, что позволяет сравнивать их между собой по экономической эффективности. Такой прогноз обычно составляется на три года вперед, причем данные для первого и второго года следует приводить поквартально, т.к. для начального периода времени точно известны будущие покупатели продукции. На каждый отчетный период рассматриваемая совокупность показателей рассчитывается на основе специального рыночного исследования. Это важно для последующего планирования закупок оборудования, затрат на рекламу и наем работников.

Таким образом, рассмотрев цели и сущность планирования, а также различные аспекты практики составления бизнес-планов, можно сделать заключение, что бизнес-план является неотъемлемой частью внутрифирменного планирования, одним важнейших документов, разрабатываемых на фирме.

5.5. Бизнес-планирование финансово-экономической деятельности фирмы

Понятие бизнес-планирования деятельности фирмы имеет два смысла.

Первый – общеэкономический, отражающий общую теорию фирмы.

Второй – контрольно-управленческий. Здесь бизнес-планирование – одна из функций менеджмента, умение предвидеть будущее фирмы и использовать это предвидение.

Обе стороны бизнес-планирования тесно связаны между собой. Возможность бизнес-планирования как конкретного вида деятельности выте-

кает из природы фирмы, напрямую определяется общими условиями хозяйствования.

Как показала практика, применение бизнес-планирования создает важные преимущества:

– делает возможной подготовку к использованию будущих благоприятных условий;

– проясняет возникающие проблемы;

– стимулирует менеджеров к реализации своих решений на дальнейшей работе;

– улучшает координацию действий в организации;

– создает предпосылки для повышения образовательной подготовки менеджеров;

– увеличивает возможности обеспечения фирмы необходимой информацией;

– способствует более рациональному распределению ресурсов;

– улучшает контроль в организации.

Можно было бы предположить, что бизнес-планирование ведет к достижению фирмой экономического успеха, выраженного высокой оборачиваемостью оборотных средств, ростом прибыли, рентабельности и других финансовых показателей. Некоторые специалисты по планированию пытаются найти конкретные примеры, которые могли бы подтвердить такую зависимость. Однако дальше отдельных предположений дело обычно не идет. Напротив, как показывает опыт, быстрый рост и успех фирмы очень часто не связаны с формальным планированием, а скорее являются следствием предпринимательского таланта, энергичного и решительного руководства фирмой. Многие фирмы, в том числе российские, начинают применять бизнес-планирование в период своего развития, когда уже прошел этап бурного роста, когда появляются проблемы в закреплении достигнутого успеха, обеспечении стабильности.

В бизнес-планировании нуждаются:

1. Вновь созданные частные фирмы. Бурный процесс накопления капитала привел к расширению и осложнению деятельности многих из этих фирм, а также к возникновению других факторов, создающих потребность в формах планирования, адекватных современному рыночному хозяйству. Главная проблема, связанная с применением бизнес-планирования в этой сфере, – недоверие к традиционному планированию, основанное на мнении, что бизнес – это умение «крутиться», правильно ориентироваться в текущей обстановке, а отсюда недостаточное внимание к не очень отдаленному будущему. Тем не менее, многие из крупных фирм начали создавать подразделения бизнес-планирования или, по крайней мере, ввели должность финансиста-плановика.

2. Государственные и бывшие государственные, ныне приватизированные предприятия. Для них функция планирования является традиционной. Однако их опыт планирования относится в основном к периоду централизованной экономики. Отсюда планирование на этих предприятиях носило вторичный характер, отражало плановую деятельность на центральном и отраслевом уровнях и, следовательно, не предполагало серьезного умения анализировать и предвидеть собственные цели развития.

Поэтому как организациям первого типа, так и государственным и приватизированным предприятиям необходимо заново осваивать опыт внутрифирменного планирования, бизнес-планирования.

Современный рынок предъявляет серьезные требования к фирмам. Сложность и высокая подвижность происходящих в них процессов создают новые предпосылки для более серьезного применения бизнес-планирования. К ним относятся:

– увеличение размеров фирмы и усложнение форм ее деятельности;

– высокая нестабильность внешних условий и факторов;

– новый стиль руководства персоналом;

– усиление центробежных сил в экономической организации.

Возможности бизнес-планирования фирмы ограничены рядом объективных и субъективных причин. Наиболее важными из них являются:

– неопределенность внешней (рыночной) среды;

– возможность слияния или поглощения другой фирмой;

– возможность монопольного установления цены реализации продукции;

– контрактные отношения.

В качестве выхода из такого положения можно предложить более тесное взаимодействие менеджеров и плановиков как в процессе финансово-экономической деятельности, так и в обсуждении общих вопросов работы фирмы.

Контрольные вопросы

1. Задачи, которые предстоит решить при организации собственного дела.
2. Технология выбора рыночной ниши.
3. Индивидуальный и коллективный бизнес. Преимущества и недостатки.
4. Стратегия и тактика ведения бизнеса.
5. Технология выбора средств производства и труда.
6. Выбор политики ценообразования.
7. Технология получения и распределения прибыли.
8. Бизнес-план. Его цели и задачи.
9. Резюме и его содержание.

11. Исследование и анализ рынка.
12. Содержание организационного плана.
13. План производства и его структура.
14. План маркетинга.
15. Потенциальные риски.
16. Финансовый план и точка безубыточности.

6. ЭТАПЫ СОЗДАНИЯ БИЗНЕСА

Если вы хотите построить большую и успешно действующую организацию, вы лично должны быть готовы заплатить громадную цену. Но еще важнее, что вы будете платить цену вновь и вновь на пути к успеху – то есть, вам лучше запастись волей.

Фред Смит, Frederick Wallace Smith (р. 11.08.1944), основатель и руководитель компании FedEx

Для человека, который не знает, к какой гавани он направляется, ни один ветер не будет попутным.

Луций Анней Сенека (ок. 4 до н.э. – 65 н.э.), римский государственный деятель, философ

Прежде чем начать свой бизнес, необходимо провести большую подготовительную работу, в частности аналитическую. Следует также четко понимать, зачем вам нужно открыть свое дело и какие цели при этом преследовать. Бизнес должен базироваться на четкой и ясной бизнес-идее. Для этого необходимо составить грамотный бизнес-план. Необходимо наметить круг возможных партнеров по бизнесу и определить будущую форму собственности.

6.1. Решение об открытии собственного дела

Зачем необходимо начинать свой бизнес и открывать свое дело? Каковы мотивы людей и что они ждут от собственного бизнеса?

Основные причины принятия решения об открытии своего дела: недовольство текущей работой (работодателем), недостаточный уровень заработной платы, желание достичь чего-то большего, чем просто получать фиксированную зарплату за 8-часовой рабочий день, личные амбиции, отсутствие работы как таковой, а следовательно, и достаточных средств к существованию, наличие семьи, необходимость выплачивать ипотечный кредит и др.

Важными причинами являются наличие хорошей бизнес-идеи для открытия собственного бизнеса и понимание того, что сейчас самое время ее реализовать, поскольку конкуренты могут занять эту нишу; необходимость получения большей независимости, свободы, чтобы полностью управлять своим временем и единолично принимать решения, что и когда делать и т.д.

Важно понимать, зачем вы решили открыть свое дело и какие цели при этом преследуете. Это будет вас мотивировать и направлять по ходу ведения своего бизнеса. Осознание этих причин наряду с побудительными мотивами поможет вам начать свой бизнес. В противном случае вы продолжите находить доводы, чтобы продолжать работать «на дядю». К примеру, вы будете сравнивать свою зарплату с зарплатой других и убеждать себя, что в принципе еще неплохо зарабатываете или у вас хороший коллектив, в котором вы комфортно себя чувствуете. Также вас может устраивать место работы, близкое к вашему дому, или гибкий график работы, предложенный работодателем.

Однако определенной части зачастую грамотных образованных специалистов, имеющих все предпосылки для открытия своего бизнеса, мешает лень, поскольку создание бизнеса связано с определенными хлопотами. Такие люди не созданы для открытия своего бизнеса.

Еще одна, пожалуй, самая главная причина, мешающая начать свой бизнес, – привычка и боязнь перемен. Ведь вы привыкли ходить на работу, выполнять там определенные функциональные обязанности и получать зарплату. Вам не надо думать, ломать голову – за вас уже все придумал работодатель. Конечно, это удобно, но не тем людям, которые решили открыть свое дело.

Поэтому решайте: продолжать выполнять привычную работу или «уйти в свободное плавание» и начать свой бизнес. Конечно, перед этим нужно все тщательно продумать и взвесить. Выясним основные положительные моменты своего бизнеса:

- свобода и независимость, возможность самому управлять своим временем;
- больше шансов реализовать себя и свои личные амбиции;
- уровень дохода неограничен и будет зависеть полностью от вас.

Однако учтите следующие моменты:

- свой бизнес зачастую несет в себе сначала проблемы, расходы, а лишь затем доходы, свободу, независимость и пр. Вам необходимо упорно работать, уделяя почти все внимание своему делу, ведь бизнес на начальном этапе крайне нестабилен и склонен к банкротству;
- если у вас будет свой бизнес, то вам всегда будет не хватать денег, сколько бы вы ни зарабатывали. Свое дело требует постоянного совершенствования и расширения, а также постоянных вливаний средств. У вас будут обязательные затраты, растраты, платежи и самое главное – желание зарабатывать еще больше;
- успех своего дела теперь будет зависеть только от вас. Если случатся неудачи, винить в этом вы сможете только себя. Поэтому не ленитесь, делайте все возможное для успеха своего бизнеса, ведь только от этого будет зависеть ваше благосостояние и благосостояние вашей семьи.

Следующий важный момент – непосредственное принятие решения об открытии своего бизнеса. Было бы неплохо решить, чем именно вы будете заниматься, каков будет размах вашего бизнеса. Будет очень хорошо, если к моменту принятия решения вы уже определитесь с выбором бизнес-идеи. Но нет ничего страшного, если вы еще окончательно не определите идею бизнеса и размаха своей деятельности. Главное – вы уже поняли причины, мотивы и цели, т.е. для чего вам нужен свой бизнес и что вы ждете от него хотя бы в далекой перспективе.

Самое сложное в реализации бизнес-идеи – начать действовать. Самые элементарные действия, которые необходимо сделать:

- принять решение;
- выбрать бизнес-идею;
- составить письменный бизнес-план своего дела;
- определить форму собственности и зарегистрировать свой бизнес.

Выбор бизнес-идеи подскажет направление своего дела, бизнес-план убережет от возможных ошибок и подскажет, как начать свой бизнес, а регистрация бизнеса позволит получить официальный статус предпринимателя или предприятия.

По мере ведения своего дела вы будете получать бесценный опыт, и чем больше вы будете заниматься своим бизнесом, тем больше желания у вас будет продолжать им заниматься. Не надо сразу «замахиваться» на больший бизнес, начните с малого, ведь для первого опыта ведения своего дела достаточно пусть вначале и небольшого, но стабильного дохода.

Заранее готовьте себя к возможным трудностям – так будет психологически легче. На начальном этапе вас будут поджидать сложности, непредвиденные расходы; чтобы этого избежать, правильно составьте бизнес-план своего дела.

6.2. Поиск и выбор бизнес-идеи

Как уже упоминалось, свой бизнес невозможен без хорошей бизнес-идеи.

Определим, какими свойствами должна обладать бизнес-идея, чтобы иметь максимальные шансы успешной реализации. Прежде всего это уникальность: новому бизнесу, предоставляющему потребителям новые востребованные товары или услуги, гарантирован успех.

Но многие бизнес-идеи уже придуманы, и придумывать новые становится все труднее. Что делать в этом случае? Всемирно известному изобретателю Т. Эдисону принадлежит гениальная фраза: «Если хотите придумать отличные идеи, знайте: лучшие из них вы можете позаимствовать». Поэтому будем рассматривать уникальность бизнес-идеи несколько шире: это может быть не новый бизнес, но необходимо, чтобы на определенной

территории (в области, городе, районе) подобной деятельностью никто не занимался; в таком случае можно избежать конкуренции хотя бы на начальном этапе. Иначе говоря, идею бизнеса, которая могла быть уже использована, надо использовать в нужное время и в нужном месте.

Бизнес-идея может быть совершенно простой: оказывать услуги по ремонту бытовой техники в удобном месте, открыть парикмахерскую, установить сеть торговых автоматов, платежных терминалов и т.д.

Еще одно важное свойство бизнес-идеи – стоимость ее реализации. Можно дать хороший совет: первоначальный бизнес не должен быть глобальным, ориентируйтесь на небольшой, но прибыльный и долговечный бизнес, а сэкономленные деньги пригодятся на его поддержку и развитие.

Где же искать бизнес-идеи? Они всегда лежат на поверхности, нужно быть просто наблюдательным; это может быть новый для данного места товар, удобный сервис или востребованная услуга – к примеру, можно поставить рядом с магазином по продаже компьютеров такой же, но с большим количеством продавцов, чтобы ликвидировать очереди. Кто-то ведь додумался продавать чистую питьевую воду или чистый горный воздух в бутылках или баллончики с воздухом для продува микросхем, компьютерных системных блоков.

6.3. Основное содержание бизнес-плана

Бизнес-план – это проект будущего дела, конкретно отвечающий на вопрос, как начать свой бизнес. Бизнес-план включает в себя описание всех действий, направленных на открытие и развитие своего бизнеса, а также содержит финансовый отчет о будущих затратах, доходах и расходах. Бизнес-план прежде всего должен определять цели и задачи бизнеса, отражать состояние рынка, оценивать конкуренцию.

Можно ли обойтись без письменного бизнес-плана? В принципе можно. Можно, если сильно постараться, и стену разбить головой, а можно вначале разметить, куда бить, один раз ударить кувалдой, и стена рухнет. Вы же не будете строить дом без проекта или печь торт без рецепта? Такая же ситуация и с бизнес-планом. От того, насколько грамотно он будет составлен, зависят результаты ваших дальнейших трудов, а чтобы эти труды не оказались напрасными, возьмите себе за правило обязательно составлять письменный бизнес-план. Если вы хотите открыть свой бизнес всерьез и надолго, сразу приучайте себя к дисциплине и фиксируйте мысли на бумаге, чтобы не забыть.

Новичку составить бизнес-план очень сложно, невозможно учесть все тонкости, расходы и точным образом спрогнозировать доходы от своего бизнеса. Возможно, для этого понадобится прочесть специальную литературу или привлечь специалистов по бизнес-планированию – первый

вариант слишком долгий, второй – затратный. Кроме того, бизнес-план каждый составляет по-разному, используя при этом различные термины, коэффициенты, расчеты, поэтому вы можете не узнать, чем же вы будете заниматься и какова эффективность вашей деятельности. Однако есть решение проще. Найдите в Интернете или в книгах по планированию бизнеса наиболее понятный вам и подходящий для вашего дела бизнес-план, поймите смысл изложенного и впишите в соответствующие строки свои цели, задачи, затраты, цены и т.д.

Основные детали, которые должен содержать письменный бизнес-план:

- определите назначение своего бизнеса, его цели и задачи, средства их достижения. Подробно опишите, чем именно вы будете заниматься, в чем состоит уникальность идеи бизнеса, чего вы ждете от своего дела и как будете все это осуществлять. Отразите основное и дополнительные направления своего бизнеса. Укажите все возможности развития и расширения как в краткосрочной (до одного года), так и в долгосрочной перспективе. Если вы не можете правильно сформулировать цели и задачи, преимущества перед конкурентами, позаимствуйте чужие определения из Интернета или литературы;
- произведите расширенный обзор рынка, на котором будете вести свой бизнес: какова численность людей в том или ином месте, сколько из них может быть потенциальными потребителями вашего товара или услуги, на какую категорию людей вы рассчитываете. Оценивайте не только численность, но и благосостояние живущих там людей.
- определите уровень конкуренции: подсчитайте, какое количество фирм занимается деятельностью, подобной вашей. Определите сильных и слабых конкурентов; узнайте, какие ошибки они допускают при продаже товаров (оказании услуг); сравните численность и профессиональный уровень персонала, обороты их бизнеса, количество и качество основных средств, финансовые резервы для расширения и дальнейшего продвижения на рынке. При оценке всех этих факторов обязательно указывайте источник получения информации, поскольку любые факты должны быть кем-то или чем-то подтверждены. Не подменяйте желаемые факты действительными;
- обоснуйте необходимость помещения (или нескольких помещений) для своего бизнеса. Выбрав помещение, узнайте стоимость арендной платы, минимальный и максимальный срок аренды; обсудите с собственником перспективы долгосрочного сотрудничества. На случай расторжения договора предусмотрите наличие запасных помещений для аренды, узнайте цены. Стоимость аренды, характеристики помещения записывайте в бизнес-план. Определите, какое оборудование необходимо для начала ведения бизнеса, где его выгодней приобрести, сколько на это уйдет средств. Просчитайте также затраты на регистрацию своего бизнеса;

- обоснуйте необходимость персонала. Укажите, какое количество сотрудников вам понадобится, на какое время (постоянно, временно, совместительство), сколько средств вы примерно потратите на заработную плату в месяц (с учетом всех начислений на фонд оплаты труда);
- переходите к финансовой части бизнес-плана. Составьте таблицу по собственному усмотрению. Бизнес-план обычно составляется на два года, поскольку это самые трудные годы для развития своего бизнеса. Вы сможете обрисовать свои перспективы на довольно длительный срок. В бизнес-плане по состоянию на каждый месяц должны быть спрогнозированы расходы и доходы бизнеса;
- разделите свои затраты на постоянные (ежемесячные), переменные и прочие. К постоянным расходам отнесите арендную плату, коммунальные платежи, стоимость закупаемых товаров (если дело касается торговли), расходных материалов, потери сырья, оплату труда персонала с учетом налогов на заработную плату, если необходимо – расходы на рекламу и т.д., т.е. все те расходы, которые вы будете нести каждый месяц. Поскольку с течением времени цены на закупку сырья, расходных материалов могут увеличиваться, можно предусмотреть в бизнес-плане 10 %-е увеличение затрат за каждые полгода;
- у вас может быть всего один вид дохода – от реализации товаров (оказания услуг). Но если вы, допустим, вложили деньги в банк под определенный процент и имеете с этого доход, можете создать для этого строку «Прочие доходы». Постарайтесь не преувеличивать свои доходы, чтобы застраховать себя от возможных неожиданностей;
- определив разницу между доходами и расходами, можно примерно узнать помесячную и годовую чистую прибыль.

Это примерный бизнес-план, на который вы можете ориентироваться. Сам бизнес-план можно составить в программе Microsoft Excel, для автоматического расчета своих расходов и доходов применить формулы. Таким образом, вам будет легче делать необходимые коррективы. Не пытайтесь вносить в бизнес-план абсолютно точные цифры, все равно расчетные и действительные величины не совпадут. Можете взять за основу расчета тысячи с округлением одного знака после запятой.

6.4. Партнеры для бизнеса

Как правило, многие начинающие предприниматели решают заниматься бизнесом в одиночку или с партнером. Под словом «партнер» здесь подразумевается полноправный совладелец вашего бизнеса, можно сказать – соучредитель, а ни в коем случае не наемный работник или простой сотрудник. Совет здесь может быть только один, если вы уверены, что способны управлять своим бизнесом самостоятельно, не приглашайте

партнеров, стремитесь стать единоличным владельцем бизнеса и начинайте свое дело в одиночку.

Почему лучше быть полным собственником своего бизнеса? Вот всего лишь некоторые неоспоримые факты, которые подтверждены практикой:

- если вы ведете совместный бизнес, необходимо обязательное разделение долей (акций), что вызывает определенные сложности и обязывает регистрировать ОАО, ЗАО и т.д., т.е. вариант ведения бизнеса в качестве предпринимателя без образования юридического лица (один владелец бизнеса) здесь невозможен;
- соучредительство, или партнерство, подразумевает совместное управление бизнесом, принятие тех или иных решений. По этой причине между партнерами (даже если они друзья, родственники) на разных этапах совместной деятельности обязательно возникают конфликты, которые могут закончиться разделом бизнеса, разрывом отношений и т.д. Работать вы должны только с подчиненными.

Поэтому не стремитесь изначально к поиску партнера, если вы способны единолично управлять своим бизнесом. Однако **в некоторых случаях партнерство необходимо**:

- идея бизнеса пришла в голову не одному, а нескольким людям – в этом случае для ее реализации организуется совместное предприятие, регистрируются ОАО, ЗАО и т.д.;
- у вас недостаточно средств для реализации бизнес-идеи, и вы приглашаете инвестора, который вкладывает свои деньги в ваш бизнес и тоже становится партнером. Здесь возможны различные варианты. Инвестор по-разному может участвовать в вашем бизнесе. Если он будет чувствовать отдачу от своих инвестиций, то, скорее всего, будет в меньшей степени участвовать в управлении, полагаясь полностью на вас. В других случаях инвестор может выступать на правах компаньона, т.е. возможно совместное ведение бизнеса;
- осуществление вашей бизнес-идеи невозможно без приглашения специалиста. Платить заработную плату вы ему не можете из-за нехватки денег, поэтому предлагаете стать соучредителем.

Во всех этих трех случаях обязательными условиями длительного партнерства являются взаимная симпатия, уважение и доверие. Если вы сразу же не сойдетесь во мнениях, то бизнес лучше и не начинать. В последних двух случаях возникает проблема поиска партнера. Где его искать? Во-первых, можно воспользоваться рекомендациями друзей и знакомых. Во-вторых, сейчас очень распространен поиск инвесторов, специалистов по объявлениям в газетах и в Интернете. Попробуйте все варианты.

Итак, можно сделать основной вывод: есть возможность и силы начать свое дело одному – выбирайте этот вариант; в противном случае озаботьтесь поиском инвестора или партнера по бизнесу.

Контрольные вопросы

1. Каковы мотивы открытия собственного бизнеса?
2. Что самое сложное в реализации бизнес-идеи?
3. Как выполняются поиск и выбор бизнес-идеи?
4. Что такое бизнес-план? Как вы будете его составлять?
5. Понятие партнерства в бизнесе. Приведите примеры партнерских отношений.

7. РЕГИСТРАЦИЯ СОБСТВЕННОГО БИЗНЕСА

> Когда вы слышите что-то, вы это забудете. Когда вы видите что-то, вы это запомните. Но до тех пор, пока вы не сделаете что-нибудь, вы этого не поймете.
>
> Старая китайская пословица

Момент регистрации своего бизнеса необходимо тщательно обдумать еще на этапе составления бизнес-плана. Варианты регистрации бизнеса были рассмотрены в предыдущих главах. Зарегистрировать бизнес можно самостоятельно или обратиться в юридическую контору.

7.1. Документация при регистрации

Итак, после поиска бизнес-идеи, составления бизнес-плана, выбора формы ведения своего бизнеса вы наконец решили зарегистрировать свое дело. Для начала вам не помешает ознакомиться со списком необходимых документов и требованиями к ним в зависимости от выбранной формы регистрации бизнеса. Это можно сделать в Государственной налоговой инспекции (ГНИ).

Для регистрации в качестве индивидуального предпринимателя (ИП) нужно всего лишь представить следующие документы:

- заполненное заявление (форма № Р21001);
- квитанцию об оплате госпошлины;
- прошитую копию паспорта.

При регистрации ООО или АО необходимо (после согласования с налоговой инспекцией):

1) подготовить все необходимые документы на регистрацию:
- заявление о государственной регистрации;
- решение о создании предприятия;
- устав;
- квитанцию об уплате госпошлины;

2) открыть накопительный счет (при необходимости для внесения на этот счет средств уставного капитала);

3) сдать документы на регистрацию;

4) получить документы о регистрации;

5) встать на учет в следующие фонды: пенсионный (ПФ), социального страхования (ФСС), территориальный Фонд обязательного медицинского страхования (ФОМС) (в настоящее время это делается автоматически при подаче документов в ГНИ);

6) после получения документов о регистрации открыть расчетный счет в выбранном вами банке, о чем в 10-дневный срок известить ГНИ;

7)если ваша деятельность подлежит лицензированию, получить необходимые лицензии.

При подготовке к регистрации самыми важными являются три документа:

- решение о создании предприятия;
- устав предприятия.

В ***решении о создании предприятия*** (протокол № 1) принимается решение о создании предприятия, расписывается уставный капитал с учетом распределения долей. Уставный капитал, т.е. сумма, необходимая для регистрации предприятия, может быть сформирован за счет зачисления денег на специально открытый накопительный счет либо за счет внесения имущества. Сумма уставного капитала для ООО и ЗАО составляет 100 минимальных размеров оплаты труда (МРОТ) – 10 000 руб., для ОАО – 1000 МРОТ (100 000 руб.). Если мы вносите уставный капитал имуществом, то оно необязательно должно фактически стоить 10 000 руб. – вы просто вносите его в виде уставного капитала и сами устанавливаете ему цену, скажем, 10 000 или 100 000 руб., будь это компьютер или стол. В отличие от следующих двух документов решение о создании является формальным документом и не влияет на отношения между учредителями.

Устав – основной документ предприятия. Все договорные обязательства предприятия заключаются на основе устава. Устав должен определять следующие параметры предприятия: деятельность предприятия; права и обязанности учредителей; условия выхода учредителей; процедуру избрания руководителя; права и обязанности руководителя и т.д.

Желательно, чтобы устав как можно подробней регулировал все отношения между учредителями во избежание ненужных конфликтов в дальнейшем.

7.2. Распределение долей

Регистрируя бизнес, при наличии нескольких учредителей, необходимо разделить доли: кто на какую часть акций или уставного капитала претендует. С учетом долей (акций) будут подсчитываться голоса при принятии решений и распределении прибыли; от этого также будет зависеть, сколько имущества организации или денег получит человек при выходе из состава учредителей.

Данный вопрос очень серьезен и решить его необходимо с самого начала. В дальнейшем изменить, перераспределить доли (акции) будет невозможно или очень сложно. Решение о разделении долей должно устроить всех, чтобы не осталось недовольных. В противном случае совместное дело лучше вообще не начинать, поскольку недовольство будет усиливаться, что грозит впоследствии разделом бизнеса.

Как же разделить доли и оценить вклад каждого участника бизнеса? В каждом конкретном случае это решается индивидуально в зависимости от знаний, умений, опыта, деловых качеств, первоначальных вложений и т.д. Если вы ведете бизнес с партнером на равноправных условиях, возможен вариант 50/50; если вам просто нужен опытный специалист для реализации своей бизнес-идеи, можно попробовать предложить ему 20–40 %; если вы имеете дело с инвестором, он может потребовать равную или даже большую долю, поскольку рискует своими средствами, но все зависит от взаимной договоренности. В конечном счете, несмотря на знания, опыт, качества человека, решающую роль в распределении долей играет количество средств, вносимых в бизнес. Чем больше первоначальный взнос в бизнес, тем вероятнее, что человек потребует и получит больший процент в распределении долей бизнеса.

7.3. Последовательность действий при регистрации собственного бизнеса

Некоторые начинающие предприниматели предпочитают регистрировать свой бизнес самостоятельно с целью узнать весь процесс работы от начала и до конца, чтобы лучше ориентироваться в своем деле; другие занимаются регистрацией самостоятельно из принципа экономии средств. Рассмотрим особенности самостоятельной регистрации.

Если вы решили упростить себе жизнь и ***зарегистрироваться в форме ИП***, необходимо:

- определить виды деятельности (ОКВЭД);
- в налоговой инспекции заполнить заявление на регистрацию ИП (форма № Р21001), указав виды деятельности, которыми будете заниматься;
- оплатить госпошлину в размере 800 руб. (в почтовом отделении, сберкассе и т.д.).

Если вы решили зарегистрировать ООО или АО, вам необходимо уяснить следующие важные моменты:

- регистрация юридических лиц осуществляется в строгом соответствии с Федеральным законом от 8 августа 2001 г. № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц», в связи с чем с вас не могут требовать документы, не указанные в данном законе;
- можно отнести документы в регистрирующий орган или отослать почтовое отправление с объявленной ценностью при его пересылке и описью вложения. Для надежности лучше, конечно, отнести документы в налоговую инспекцию лично;

- датой представления документов при осуществлении государственной регистрации будет считаться дата их получения регистрирующим органом. При этом вам выдается расписка о получении документов;
- регистрация предприятия осуществляется в течение пяти рабочих дней со дня получения документов регистрирующим органом.

Повторим перечень документов:

- подписанное заявителем заявление о государственной регистрации по специальной форме, которая выдается в налоговой инспекции;
- решение о создании юридического лица;
- устав предприятия;
- квитанция об оплате государственной пошлины.

Итак, через пять рабочих дней после получения документов регистрирующим органом вам выдают готовые документы на руки:

- заверенный печатью налоговой инспекции и прошитый устав предприятия;
- заверенный печатью налоговой инспекции и прошитый учредительный договор (в том случае, если учредителей более одного);
- свидетельство о постановке на учет в налоговом органе с присвоением идентификационного номера налогоплательщика (ИНН) и кода причины постановки на учет (КПП);
- свидетельство о государственной регистрации юридического лица;
- информационное письмо, в котором указан присвоенный вашему предприятию код государственной статистики;
- извещения о регистрации в Пенсионном фонде Российской Федерации (ПФ), территориальном Фонде обязательного медицинского страхования (ФОМС), Фонде социального страхования (ФСС).

Как видите, процедура регистрации не настолько сложная, чтобы не осуществить ее самостоятельно. Основные трудности иногда возникают при самостоятельной подготовке документов – устава. В этих случаях для регистрации своего бизнеса учредители обращаются за помощью к фирмам-посредникам.

Регистрация своего бизнеса через посредников

Многие юридические конторы оказывают услуги по регистрации бизнеса. Фирмы-посредники проходят те же рассмотренные нами процедуры по подготовке и предоставлению документов, отладив весь процесс от начала и до конца, зная, как быстро подготовить документы с помощью готовых шаблонов, в какой последовательности и куда их подавать.

Имеет смысл обратиться за регистрацией своего бизнеса к юристам таких фирм-посредников в следующих случаях:

- у вас возникают сложности с подготовкой документов и вы можете позволить себе потратить 6–8 тыс. руб.;

- вы не соблюдаете сроки выполнения своего бизнес-плана;
- вы цените свое время и считаете, что каждый должен заниматься своим делом.

В любом случае сотрудничать с подобными фирмами удобно. Найдите в своем городе специализированную контору по регистрации ООО, АО, предварительно уточнив:

- цены на регистрацию (калькуляцию), сроки исполнения;
- как долго они работают на этом рынке;
- уровень подготовки персонала;
- кому они уже регистрировали предприятия;
- отзывы их прошлых клиентов, имели ли место ошибки при подготовке документации, срывы сроков и т.д.

Если вам чем-то не понравилась контора, ищите другую, так как конкуренция на рынке регистрации бизнеса обычно очень высокая.

Выбрав юридическую контору, заключайте с ней договор на оказание услуг; в нем должны быть отражены все услуги, которые должны быть вам оказаны, иначе придется платить дополнительно, если что-то не было предусмотрено.

Сотрудники юридических контор вписывают ваши данные в типовые варианты учредительных документов, согласуют их с вами, распечатывают, предоставляют вам на подпись и отправляют на регистрацию в налоговую инспекцию. Теперь вам остается только ждать пять дней для получения готовых документов.

Ориентируйтесь на долгосрочные отношения с юридическими конторами, поскольку, возможно, в дальнейшем вам могут опять понадобиться их услуги. Например, при изменении местоположения организации, состава учредителей появится необходимость внесения изменений в учредительные документы, что опять лучше доверить профессионалам.

7.4. Как выбрать банк

Следующие действия после регистрации бизнеса – изготовление печати предприятия и открытие расчетного счета (накопительного, при необходимости).

При выборе банка можно, конечно, ориентироваться на его местоположение и удаленность от вашей организации, однако в дополнение к этому можно отметить еще несколько критериев:

- стоимость открытия счета;
- стоимость ежемесячного обслуживания;
- стоимость расчетно-кассового обслуживания (получения и сдачи наличных денег).

Об открытии (закрытии) расчетного счета необходимо в 10-дневный срок известить налоговую инспекцию, ПФ, ФОМС, ФСС; в противном случае вас ждут штрафные санкции. Необязательно личное присутствие – достаточно отправленного по почте уведомления с объявленной ценностью и описью вложений.

Накопительный счет – это счет для зачисления уставного капитала при регистрации предприятия. Уточните у представителя банка, будет ли накопительный счет автоматически перерегистрирован в расчетный с перечислением на него денег или придется открывать отдельно расчетный счет и переводить на него средства уставного капитала с накопительного счета.

Стоимость открытия и ежемесячного обслуживания счета может сильно различаться в разных банках, поэтому на начальном этапе это поможет вам существенно сэкономить средства.

Гораздо большее значение, чем месторасположение банка, имеют качество предоставляемых им услуг и удобство банковского сервиса. В настоящее время банки предлагают подключение и удаленное обслуживание по технологиям «банк–клиент» или «интернет-банкинг»: можно без посещения банка управлять операциями по своему расчетному счету (получать выписки из банка, отправлять платежные поручения) даже из любой части света. Разница между этими технологиями в том, что «банк–клиент» жестко привязан к рабочему месту, а «интернет-банкинг» позволяет управлять расчетным счетом из любой точки мира, где есть доступ во всемирную сеть.

Суть технологии «банк–клиент» – модемное соединение компьютера (обычно бухгалтерского) с сервером банка; при этом Интернет не используется. Подпись электронных документов происходит через специальный электронный ключ-дискету (можно использовать другой носитель: флэш-карту, съемный винчестер и т.д.), где зашифрован пароль.

Технология «интернет-банкинг» предусматривает осуществление доступа к серверу банка через Интернет. Так же имеются электронный ключ-дискета (флэш-карта, винчестер и т.д.) для доступа к вашему счету и пароль доступа на дискете: заходите на сайт банка в Интернете, вставляете ключ-дискету, вводите пароль и попадаете на панель управления своим расчетным счетом.

Данные технологии позволяют снизить значение географического критерия выбора банка, но не в полной мере. Ведь вам могут понадобиться наличные деньги со своего счета или выписки из банка, да и в любом случае вы будете периодически появляться в своем банке.

Еще один важный критерий выбора банка – кредитование малого бизнеса. Возможно, со временем вам понадобятся кредиты на развитие своего бизнеса, пополнение оборотных средств. Поскольку вы будете обслуживаться в банке, предоставляющем такие услуги, ваши шансы на

получение кредита для бизнеса существенно повышаются. Поэтому перед выбором банка ознакомьтесь предварительно с программами кредитования малого бизнеса, узнайте процентные ставки, перечень необходимых документов и т.д.

Вы можете иметь несколько расчетных счетов в разных банках (главное – вовремя извещать налоговую инспекцию об открытии или закрытии своих счетов); не привязывайтесь к работе с одним банком: условия, качество обслуживания имеют свойство со временем меняться.

7.5. Как выбрать адрес регистрации бизнеса

При регистрации необходимо указать юридический адрес своего бизнеса. Адрес, по которому вы будете зарегистрированы, будет определять, где вы будете вносить налоги и с какой налоговой инспекцией работать.

Существуют два вида адресов: юридический и фактический. Юридический это адрес регистрации предприятия, который проходит по учредительным документам. Он может отличаться от фактического, т.е. того адреса, по которому вы ведете свой бизнес.

На момент регистрации бизнеса вы можете даже еще и не определиться с месторасположением вашей фирмы. Если вы планируете зарегистрироваться в качестве ИП, то у вас один вариант: регистрация по месту прописки. Можно вести бизнес и дома, получать корреспонденцию по домашнему адресу, встречаться там же с клиентами, но все-таки это как-то несолидно. Поэтому индивидуальные предприниматели обычно арендуют или покупают помещения, где и ведут свой бизнес.

Если вы регистрируете ООО, АО, то регистрация по домашнему адресу – возможный, но не обязательный вариант. Можно предварительно заключить договор долгосрочной аренды помещений и при регистрации бизнеса указать их в качестве своего юридического адреса. Однако если вы смените этот адрес, переоформите аренду в другом месте, вам необходимо будет вносить изменения в учредительные документы, что может потребовать временных и финансовых затрат.

Некоторые предприниматели указывают фиктивные юридические адреса: заключается договор аренды (обычно за небольшую плату) с собственником помещения, в учредительных документах указывается этот адрес, а фактически деятельность осуществляется по адресам, которые нигде не проходят. Причем часто на один и тот же адрес зарегистрировано несколько фирм.

Итак, вы узнали варианты адреса регистрации бизнеса. Что выбрать и по какому адресу регистрировать свое дело, решать только вам.

7.6. Получение лицензии, сертификация бизнеса

Если вид деятельности, которым вы собираетесь заниматься, относится к лицензируемым, то заниматься им можно только после получения соответствующей лицензии. За осуществление деятельности без лицензии или с нарушением условий лицензирования предусматривается административная и уголовная ответственность.

Например, лицензирование образовательной деятельности осуществляется в соответствии с Законом РФ «Об образовании», Федеральным законом «О высшем и послевузовском профессиональном образовании», а также Положением о лицензировании образовательной деятельности и нормативными правовыми документами Минобрнауки России.

Список видов деятельности, для которых нужно получить лицензию (или иное разрешение), приведен в законе «О лицензировании»:

- в п. 1 ст. 17 приведен список видов деятельности, подлежащих лицензированию в соответствии с этим законом;
- в п. 2 ст. 1 приведен список видов деятельности (например, кредитная, биржевая, образовательная и др.), для которых разрешения получать необходимо, но в ином порядке, а не в соответствии с законом «О лицензировании».

Кроме того, для ряда товаров, работ и услуг (их перечень определен законом) необходимо выполнить проверку их безопасности, качества и соответствия иным требованиям закона. Этот процесс называется сертификацией. Сертификация – процедура подтверждения соответствия, посредством которой независимая от изготовителя (продавца, исполнителя) и потребителя (покупателя) организация удостоверяет в письменной форме, что продукция (работа, услуга) соответствует установленным требованиям. Сертификат соответствия – документ, выданный для подтверждения такого соответствия.

Сертификат соответствия может быть выдан только при наличии необходимых для данной продукции (работ, услуг) документов (гигиеническое (санитарно-эпидемиологическое) заключение, ветеринарное свидетельство, сертификат пожарной безопасности и др.).

Сертификация может иметь обязательный и добровольный характер.

Кроме того, определенные виды продукции допускаются к производству, применению и реализации после прохождения санитарно-эпидемиологической экспертизы и при наличии заключения установленного образца.

Для ряда видов деятельности (строительная деятельность, проектно-изыскательские работы, оценочная деятельность и др.) вместо лицензирования введено вступление в саморегулируемые организации (СРО). Чтобы работать в этих сферах, нужно вступить в СРО, иначе не будет заказов по данному бизнесу.

Получение допуска СРО

Саморегулируемая организация строителей (СРО) – вид некоммерческой организации, основанной на членстве индивидуальных предпринимателей и юридических лиц, выполняющих строительство, реконструкцию, капитальный ремонт объектов капитального строительства.

Статус СРО может приобрести некоммерческая организация, основанная на членстве лиц, осуществляющих строительство, созданная в форме некоммерческого партнёрства.

Основные цели саморегулируемых организаций:

– предупреждение причинения вреда жизни или здоровью физических лиц, имуществу физических или юридических лиц, государственному или муниципальному имуществу, окружающей среде, жизни или здоровью животных и растений, объектам культурного наследия (памятникам истории и культуры) народов Российской Федерации вследствие недостатков работ, которые оказывают влияние на безопасность объектов капитального строительства и выполняются членами саморегулируемых организаций;

– повышение качества выполнения строительства, реконструкции, капитального ремонта объектов капитального строительства.

Контрольные вопросы

1. Назовите три документа, которые нужно представить для регистрации в качестве ИП.
2. Что такое решение о создании предприятия? В какой форме и кем оно делается?
3. Что такое устав предприятия? Каковы его основные разделы?
4. Чем отличаются устав и учредительный договор? При каких формах ведения бизнеса учредительный договор не требуется?
5. Что такое процесс распределения долей в уставном капитале предприятия между партнерами? На что он влияет? Предложите свои варианты этой задачи.
6. Каковы ваши действия, если есть решение о регистрации бизнеса через посредника? Какие здесь могут быть опасности?
7. Назовите критерии отбора банков для открытия расчетного счета.
8. Назовите самый удобный и выгодный банк для открытия своего бизнеса в своем городе.
9. Чем отличаются юридический, почтовый и фактический адрес юридического лица?
10. Поясните, в чем смысл лицензирования, сертификации бизнеса.
11. Что такое СРО?

8. ЭКОНОМИКА БИЗНЕСА

Прогнозировать средние экономические показатели – все равно что уверять не умеющего плавать человека, что он спокойно перейдет реку вброд, потому что ее средняя глубина не больше четырех футов.

Милтон Фридман (1912–2006) – американский экономист, лауреат Нобелевской премии 1976 года «за достижения в области анализа потребления, истории денежного обращения и разработки монетарной теории, а также за практический показ сложности политики экономической стабилизации»

Финансовая и материальная базы фирмы заключены в ее производственных ресурсах: основных фондах; оборотных фондах и оборотных средствах; людских ресурсах (кадрах производства).

8.1. Основные фонды

Основные фонды – это совокупность произведенных материально-вещественных ценностей, которые действуют в течение длительного времени и постепенно утрачивают свою стоимость.

В зависимости от участка в процессе производства различают основные производственные фонды и основные непроизводственные фонды.

Основные производственные фонды – это средства труда, участвующие в повторяющемся процессе производства и переносящие по частям свою стоимость на готовый продукт.

Основные непроизводственные фонды – жилые дома, детские и спортивные учреждения и другие объекты культурно-бытового обслуживания трудящихся, которые находятся на балансе предприятия.

Основные производственные фонды – это материально-техническая база производства. От их объема зависят производственная мощность предприятия и уровень технической вооруженности труда.

Основные производственные фонды – это огромное количество средств труда, которые, несмотря на свою экономическую однородность, отличаются целевым назначением, сроком службы. Следовательно, возникает необходимость классификации основных фондов по определенным группам, учитывающим специфику производственного назначения различных видов фондов. По действующей видовой классификации основные производственные фонды фирмы делятся на следующие группы:

1) здания;
2) сооружения;
3) передаточные устройства;
4) машины и оборудование:

5) силовые машины и оборудование;
6) рабочие машины и оборудование;
7) измерительные и регулирующие приборы;
8) вычислительная техника;
9) прочие машины и оборудование;
10) транспортные средства;
11) дорогостоящие и служащие продолжительное время (больше года) инструменты и приспособления;
12) производственный и хозяйственный инвентарь;
13) прочие основные фонды.

В зависимости от степени воздействия на предметы труда основные производственные фонды делятся на активные и пассивные. Активные – те, которые принимают непосредственное участие в процессе производства (оборудование, рабочие машины, вычислительная техника, инструменты), пассивные – обеспечивают условия производства (здания, сооружения).

В связи с тем, что основные фонды функционируют длительное время, с ними самими и с внешней средой происходят изменения. Это обусловливает существование различных измерителей (оценок) величины основных фондов.

Учет и оценка основных фондов осуществляются в натуральной и стоимостной форме. Оценка в натуральных показателях используется для расчета производственных мощностей, разработки баланса оборудования и т.п. Стоимостная оценка используется для расчета первоначальной (балансовой), восстановительной, остаточной, ликвидационной и среднегодовой стоимости основных фондов.

Первоначальная стоимость – это фактическая стоимость основных фондов на момент ввода их в эксплуатацию; включает доставку, погрузку, разгрузку, страхование, хранение, монтаж.

Восстановительная стоимость – сумма затрат, необходимых для воспроизводства основных фондов в современных условиях. Она имеет значение для определения той суммы, которая потребуется для замены фондов. На практике восстановительная стоимость рассчитывается путем переоценки действующих основных фондов с учетом их физического и морального износа.

Остаточная стоимость – первоначальная стоимость основных фондов за вычетом износа, сумма которого определяется по величине амортизационных отчислений за весь прошедший период службы данного объекта основных фондов.

Ликвидационная стоимость – стоимость реализации изношенных основных фондов. Среднегодовая стоимость устанавливается исходя из первоначальной стоимости с учетом их ввода, восстановления и ликвидации.

В процессе эксплуатации основные производственные фонды изнашиваются. Различают физический и моральный износы.

Под **физическим износом** понимают постепенную утрату основными фондами своей первоначальной потребительной стоимости. Физический износ вычисляется отношением фактического срока службы к нормативному, умноженному на 100. Это укрупненная усредненная оценка степени физического износа, поскольку в ней учитывается только фактический срок службы как некоторый агрегированный показатель эксплуатации. На самом деле физический износ зависит от множества факторов, таких, как интенсивность, сменность работы основных фондов, специфика технологических процессов, квалификация рабочих, конструкция и качество материалов и т.п.

Моральный износ – это уменьшение стоимости машин и оборудования под влиянием сокращения общественно необходимых затрат на их воспроизводство (моральный износ первой формы); уменьшение их стоимости в результате внедрения новых, более прогрессивных и экономически эффективных машин и оборудования (моральный износ второй формы).

Денежное возмещение износа основных фондов осуществляется путем амортизации.

Амортизация – это постепенное перенесение стоимости основных фондов на производимую продукцию в целях накопления денежных средств для полного их восстановления. Следовательно, амортизация есть денежное выражение физического и морального износа. Амортизация осуществляется в целях полной замены основных фондов при их выбытии. Сумма амортизационных отчислений зависит от стоимости основных фондов, времени их эксплуатации, затрат на модернизацию.

8.2. Оборотные средства

Оборотные средства – обязательный элемент производства, основная часть себестоимости продукции. Чем меньше расходуется сырья, материалов, топлива и энергии на единицу продукции, тем экономнее расходуется труд, затрачиваемый на их добычу и производство, тем дешевле продукт. Наличие у фирмы достаточных оборотных средств является необходимой предпосылкой для ее нормального функционирования в условиях рыночной экономики.

Оборотные средства состоят из оборотных производственных фондов (сфера производства) и фондов обращения (сфера обращения).

Оборотные производственные фонды – это предметы труда, которые полностью потребляются в каждом цикле производства, изменяют свою натуральную форму и целиком переносят свою стоимость на готовую продукцию.

Оборотные производственные фонды состоят из следующих частей:

1. Производственные запасы (нормируются).
2. Сырье и основные материалы, полуфабрикаты.
3. Вспомогательные материалы.
4. Топливо.
5. Тара и тарные материалы.
6. Запасные части для ремонта.
7. Малоценный и быстроизнашивающийся инструмент и инвентарь.
8. Незавершенное производство (нормируется; продукция, незаконченная производством и подлежащая дальнейшей обработке).
9. Расходы будущих периодов (нормируются; затраты на подготовку и освоение новой продукции, производимые в данный период, но подлежащие включению в себестоимость в будущем).

Оборотные производственные фонды в своем движении связаны с **фондами обращения**, к которым относятся:

1) готовая продукция на складе фирмы, ожидающая реализации (нормируется);

2) продукция отгруженная, но не оплаченная покупателем («товары в пути»);

3) свободные денежные средства предприятия, числящиеся на расчетном и других счетах в банке;

4) денежные ресурсы и средства в незаконченных расчетах (например, дебиторская задолженность).

Оборотные средства предприятия – это совокупность денежных средств предприятия, предназначенных для образования оборотных фондов и фондов обращения. По источникам формирования оборотные средства делятся на собственные и заемные. Собственные оборотные средства постоянно находятся в распоряжении предприятия и формируются за счет собственных ресурсов (прибыль и др.). В процессе движения собственные оборотные средства могут замещаться средствами, являющимися, по сути, частью собственных, авансируемых на оплату труда, но временно свободных (в связи с единовременностью выплаты по заработной плате). Эти средства называются приравненными к собственным, или устойчивыми пассивами.

Заемные оборотные средства – кредиты банка, кредиторская задолженность (коммерческий кредит) и прочие пассивы.

Процесс разработки экономически обоснованных величин оборотных средств, необходимых для организации нормальной работы предприятия, называется нормированием оборотных средств.

Нормативом (лимитом) оборотных средств называется минимальная величина оборотных средств, обеспечивающая бесперебойную работу предприятия в планируемом ритме и объеме производства.

Одним из важнейших показателей, характеризующих использование оборотных средств, является показатель материалоемкости продукции.

В большинстве отраслей промышленности использование сырья, материалов, топлива характеризуется показателем удельного расхода – отношением среднего фактического расхода определенного предмета труда к единице изготовленной продукции.

8.3. Организация и планирование заработной платы

Оплата труда работников – это цена трудовых ресурсов, задействованных в производственном процессе. В значительной степени она определяется количеством и качеством затраченного труда, однако на нее воздействуют и чисто рыночные факторы. С одной стороны, оплата должна компенсировать расход физических и интеллектуальных сил работника, с другой стороны, работник не должен чувствовать себя ущербным, сравнивая оплату своего труда с оплатой аналогичного труда на родственном предприятии.

Уровень оплаты труда определяется факторами внешнего характера:

1) установленным государством минимальным уровнем заработной платы;

2) условиями договора между предпринимателем и коллективом работающих;

3) требованиями профсоюзных комитетов.

При организации оплаты труда необходимо:

- определить форму и систему оплаты труда;
- разработать систему должностных окладов для служащих, специалистов, управленческого персонала;
- выработать критерии и определить размеры доплат как для работников, так и для управленческого персонала.

У предпринимателей в настоящее время имеются широкие возможности в выборе систем оплаты труда. Выделяют следующие системы: тарифная, бестарифная, контрактная.

Для рабочих заработная плата организуется по преимуществу с помощью **тарифной системы**, которая включает в себя такие основные элементы, как: тарифно-квалификационный справочник (ТКС), тарифная сетка, тарифные ставки, штатное расписание и схема должностных окладов.

ТКС содержит перечень работ, выполняемых в отрасли, с подробной характеристикой всех их типов по сложности, а также перечень требований к производственным навыкам, знаниям и умениям рабочего. При этом все работы подразделяются на группы. С помощью ТКС решаются две задачи: данная производственная работа относится к определенному разряду (тарификация работы) и рабочим присваиваются квалификационные разряды.

Справочники существуют двух видов: единые (для рабочих сквозных профессий) и отраслевые.

Тарифная сетка и тарифные ставки характеризуют соотношения в оплате труда рабочих разной квалификации. Тарифная сетка состоит из установленного количества разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов.

Штатное расписание и схема должностных окладов применяются при оплате труда руководителей, специалистов и служащих. В соответствии со ст. 81 КЗоТ РФ должностные оклады устанавливаются администрацией предприятия, учреждения или организации на основании обязанностей и квалификации работников.

Повременной называется такая форма оплаты труда, когда основной заработок работника начисляется по установленной тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время, основной заработок зависит от квалификационного уровня отработанного времени.

При **сдельной** форме оплаты труда основной заработок работника зависит от расценки, установленной на единицу выполняемой работы или изготовленной продукции, выраженной в штуках, килограммах, кубических метрах и т.д.

Сдельная форма оплаты труда по методу начисления заработной платы может быть прямой, косвенной, аккордной, прогрессивной. По объекту начисления она может быть индивидуальной и коллективной.

При прямой сдельной форме размер заработка рабочего определяется количеством выработанной им за определенный отрезок времени продукции или количеством выполненных операций. Вся выработка рабочего по этой системе оплачивается по одной постоянной сдельной расценке. Поэтому заработок рабочего увеличивается прямо пропорционально его выработке.

При **контрактной системе** осуществляется заключение договора (контракта) на определенный срок между работодателем и исполнителем. В договоре оговариваются условия труда, права и обязанности сторон, режим работы и уровень оплаты труда, а также срок действия контракта; излагаются и последствия, которые могут наступить для сторон в случае досрочного расторжения договора одной из сторон.

Основное преимущество контрактной системы – четкое распределение прав и обязанностей как работника, так и руководства предприятия.

8.4. Себестоимость продукции и услуг

Себестоимость продукции, работ или услуг – это денежное выражение суммы затрат, необходимых на производство и сбыт данной продукции, а более точно – ее единицы. Под затратами понимаются выраженные

в денежной форме затраты всех видов ресурсов: материальных, трудовых и финансовых, используемых непосредственно в процессе изготовления продукции и выполнения работ, а также для сохранения и улучшения условий производства и его совершенствования. Состав затрат, включаемых в себестоимость продукции, их классификация по статьям определяются государственным стандартом, а методы калькулирования – самими предприятиями.

Себестоимость продукции, представляя собой затраты предприятия на производство и обращение, служит основой соизмерения расходов и доходов, т.е. самоокупаемости – основополагающего признака рыночного хозяйственного расчета. Себестоимость – один из важнейших показателей эффективности потребления ресурсов.

Себестоимость отражает все успехи и неудачи предприятия в организации производства того или иного продукта. Если себестоимость такого же или аналогичного продукта конкурентов ниже, то это означает, что производство и сбыт на нашем предприятии были организованы нерационально. Следовательно, необходимо внести изменения. Решить, какие нужны изменения, поможет опять же себестоимость, т.к. она является одним из факторов формирования ассортимента.

Состав затрат предприятия разнообразен. Это не только затраты на сырье и материалы, на заработную плату, амортизацию, но и затраты, связанные с уплатой налогов, штрафов, содержанием жилья на балансе предприятия, оплатой путевок для работников, строительством новых объектов основных фондов и т.д. Поэтому с целью регламентации перечня затрат, включаемых в себестоимость продукции, законодательно разработано и является обязательным для всех предприятий «Положение о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг), включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг), и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении прибыли».

Показатели себестоимости продукции. Систематически в течение года предприятие должно проводить анализ затрат с целью выявления внутрипроизводственных резервов их снижения, а также для анализа уровня и динамики изменения стоимости продукции. Для этого используется ряд показателей. Основными являются такие, как затраты на производство и реализацию всего объема товарной продукции, затраты на один рубль товарной продукции и себестоимость конкретного вида продукции.

Затраты на производство и реализацию всего объема товарной продукции (полная себестоимость) определяются сметой затрат, т.е. рассчитываются путем суммирования затрат по основным экономическим элементам. Данный показатель необходим для определения прибыли от реализации продукции, а следовательно, прибыли для налогообложения.

На себестоимость товарной продукции могут повлиять следующие факторы:

1) изменение объема выпущенной продукции;
2) отклонения в ассортименте выпущенной продукции;
3) цены на материальные ресурсы.

8.5. Прибыль и рентабельность

Прибыль – это конечный финансовый результат предпринимательской деятельности. Учет прибыли позволяет установить, насколько эффективно ведется хозяйственная деятельность.

Это важнейший комплексный показатель оценки деятельности предприятия, отражающий все стороны работы: объем, ассортимент, качество, себестоимость. Прибыль является абсолютным показателем доходности, выгодности производства.

При формировании прибыли учитываются все стороны хозяйственной деятельности промышленного предприятия: уровень использования основного капитала, машин, оборудования, технологий, организация производства и труда. Абсолютная величина прибыли отражает снижение себестоимости и рост объема реализованной продукции.

Прибыль образуется в результате реализации продукции. Это основная цель деятельности любой организации. Она определяется как разница между доходом, полученным от реализации продукции, и издержками на ее производство и реализацию.

Для всех фирм обязательным условием является максимизация прибыли: прибыль максимальна, когда предельный доход равен предельным издержкам (предельные издержки – это дополнительные переменные издержки, связанные с каждой дополнительной единицей выпуска, реализации продукции).

На каждом предприятии формируется четыре показателя прибыли, различающихся по величине, экономическому содержанию и назначению. Основой всех расчетов является **балансовая прибыль** – главный финансовый показатель производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Для целей налогообложения рассчитывается специальный показатель – **валовая прибыль**, а на ее основе – **прибыль, облагаемая налогом**, и **прибыль, не облагаемая налогом.** Остающаяся в распоряжении предприятия после внесения всех необходимых платежей в бюджет часть балансовой прибыли называется **чистой прибылью.** Она характеризует конечный финансовый результат деятельности предприятия.

Балансовая прибыль включает прибыль (убыток) от реализации продукции, выполнения работ, оказания услуг; прибыль (убыток) от реализации основных средств, их прочего, выбытия, реализации иного имуще-

ства предприятия; финансовые результаты от внереализационных операций.

Реализация продукции является одним из показателей планирования, оценки хозяйственной деятельности промышленного предприятия и основным источником дохода и бюджета.

Прибыль от реализации продукции (работ, услуг) – это финансовый результат, полученный от основной деятельности предприятия, которая может осуществляться в любых видах, не запрещенных законом. Прибыль от реализации продукции рассчитывается как разность между выручкой от реализации (без налога на добавочную стоимость и акцизов) и затратами на производство и реализацию. **Выручкой от реализации** называются денежные средства, поступающие на расчетный счет предприятия за реализованную продукцию.

Валовая прибыль – это разница между доходами и расходами до уплаты налогов. Валовая прибыль учитывает выручку от реализации основного капитала и другого имущества промышленного предприятия.

Во всех странах с рыночной экономикой прибыль облагается налогом. Поэтому на практике выделяют **налогооблагаемую прибыль**, которая представляет собой валовую прибыль на вычетом отчислений в резервные фонды, доходов по видам деятельности, освобожденной от налогообложения, отчислений на капиталовложения.

Чистая прибыль – это часть прибыли, которая остается после уплаты налогов и других обязательных платежей на предприятии.

Между валовой и чистой прибылью существует значительное различие. Оно заключается в том, что в валовой прибыли не учитывается обесценение капитала. Чистая прибыль представляет собой валовую прибыль за вычетом затраченных средств, в том числе отложенных на восстановление потребленной за рассматриваемый период времени части капитала (износ оборудования).

Чистая прибыль используется предприятием самостоятельно на собственные хозяйственные цели, но формируется в соответствии с положениями, зафиксированными в учредительных документах, и на основании решения общего собрания учредителей.

На каждом предприятии предусматриваются плановые мероприятия по увеличению прибыли, такие, например, как:

- увеличение выпуска продукции;
- улучшение качества продукции;
- продажа лишнего оборудования и другого имущества или сдача его в аренду;
- снижение себестоимости продукции за счет более рационального использования материальных ресурсов, производственных мощностей и площадей, рабочей силы и рабочего времени;

– диверсификация производства;
– расширение рынка продаж.

Несмотря на то, что прибыль является важнейшим экономическим показателем деятельности предприятия, она не характеризует эффективность его работы. Для определения эффективности работы предприятия необходимо сопоставить результаты (прибыль) с затратами или ресурсами, которые обеспечили эти результаты.

Одним из основных показателей эффективности работы предприятия является **рентабельность** (от нем. rentable – доходный, прибыльный). Комплексно она отражает использование материальных, трудовых и денежных ресурсов. Это доходность, прибыльность предприятия; показатель, отражающий конечные результаты хозяйственной деятельности.

Для принятия многих управленческих решений и оценки хозяйственной деятельности предприятия необходимо знать не только абсолютную сумму прибыли, но и степень доходности, или меру эффективности. Для этого вычисляется показатель рентабельности, в котором абсолютная величина прибыли соизмеряется с факторами, которые способствовали ее образованию. Поскольку таких факторов много, то на практике вычисляется несколько показателей рентабельности.

Балансовая прибыль здесь соизмеряется со всем капиталом предприятия независимо от источников его привлечения.

Различают два основных вида рентабельности: рассчитанную на основе балансовой прибыли и рассчитанную на основе чистой прибыли.

Показатель рентабельности взаимосвязан со всеми показателями эффективности производства, в частности с себестоимостью продукции, фондоемкостью продукции и скоростью оборачиваемости оборотных средств.

На величину рентабельности, рассчитанную по балансовой прибыли, влияют три основных фактора:

1) прирост прибыли,
2) уровень использования основного капитала,
3) уровень использования нормируемых оборотных средств.

8.6. Экономическая эффективность и методы ее определения

Экономическая эффективность означает результативность производственной деятельности, соотношение между результатами и затратами живого и общественного труда, выражающими достигнутый уровень развития производительных сил и степень их использования. Следовательно, уровень эффективности определяется сопоставлением экономического эффекта и производственных затрат и ресурсов.

Показатели экономической эффективности дают представление о том, ценой каких затрат и ресурсов достигается экономический эффект.

Экономический эффект может быть выражен системой показателей, характеризующих объемные, конечные результаты.

Объемные (количественные) показатели отражают объем выпуска продукции, производственной работы. Это валовая, товарная продукция, нормативно чистая продукция, нормативная стоимость обработки, объем строительно-монтажных, ремонтных работ.

Конечные (качественные) показатели – это прибыль, экономия от снижения себестоимости, качество продукции, сокращение потерь.

При определении экономической эффективности производства экономические результаты сопоставляются с затратами живого труда, материальными затратами, производственными фондами (основными и оборотными), фондами обращения, капитальными вложениями, природными ресурсами. При оценке эффективности немаловажное значение имеет фактор времени.

Затраты и ресурсы различаются по своей экономической природе, размерности. Так, затраты, учитываемые при определении эффективности, подразделяются на текущие и единовременные, т.е. разовые. Текущие производятся постоянно в течение года, характеризуют издержки производства. Единовременные затраты – это авансируемые средства на содержание основных и прирост обратных фондов.

Экономическая эффективность предприятия определяется, во-первых, для оценки и выявления уровня использования отдельных видов затрат и ресурсов, экономической результативности производства в целом на различных уровнях управления, во-вторых – для обоснования и отбора наиболее экономичных, оптимальных вариантов решения задач по внедрению новой техники, совершенствованию технологии и организации, воспроизводству основных фондов, размещению новых предприятий.

При анализе эффективности определяются основные дифференцированные и обобщающие показатели. Дифференцированные показатели характеризуют эффективность использования основных видов затрат и ресурсов в отдельности: затрат живого труда, материальных затрат, производственных фондов и капитальных вложений. Многие из них рассмотрены в предыдущих параграфах данной главы. К ним относятся трудоемкость, материалоемкость, фондоемкость.

В качестве обобщающих показателей применяются: затраты на рубль товарной продукции, рентабельность производства, рентабельность продукции.

Для оценки эффективности внедрения на предприятии новой техники и технологии, расширения предприятия используют простые и интегральные методы.

Контрольные вопросы

1. Классификация основных производственных фондов.
2. Показатели использования основных производственных фондов.
3. Амортизация.
4. Моральный и физический износ.
5. Оборотные средства.
6. Оплата труда специалистов и служащих.
7. Себестоимость продукции.
8. Виды прибыли.
9. Прибыль и рентабельность.
10. Пути повышения прибыли и рентабельности.

9. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ В БИЗНЕСЕ

> Если вы хотите построить большую и успешно действующую организацию, вы лично должны быть готовы заплатить громадную цену. Но еще важнее, что вы будете платить цену вновь и вновь на пути к успеху – то есть, вам лучше запастись волей.
>
> **Фред Смит** (р. 11.08.1944),
> основатель и руководитель компании FedEx

В условиях рыночной экономики коммерческий успех любого предприятия или предпринимателя во многом зависит от правильно выбранной стратегии и тактики ценообразования на товары и услуги. Сложность ценообразования состоит в том, что цена – категория конъюнктурная. На ее уровень оказывает существенное влияние комплекс политических, экономических, психологических и социальных факторов. Сегодня цена может определяться фактором затрат, а завтра ее уровень может зависеть от психологии поведения покупателей.

9.1. Понятие цены

Подходы к определению цены можно схематично представить следующим образом (рис. 9.1):



Рис. 9.1. Понятие цены

Для выражения зависимости между ценой товара и спросом на него используется коэффициент эластичности спроса по цене, показывающий,

как может измениться спрос при изменении цены товара на 1 %. Если спрос изменяется в меньшей степени, чем цена на товар, то такой спрос считается неэластичным. Например, повышение цены на хлеб в два раза не приведет к сокращению покупок в два раза, спрос на хлеб сократится, но в значительно меньшей степени. В противоположность неэластичному спросу эластичным считается спрос, который способен измениться в большей степени, чем цена на испрашиваемый товар. Например, уменьшение цены автомобилей на 10 % способствует гораздо большему увеличению спроса на них. Такой спрос считается эластичным.

Покупатель исходит и из многих неценовых соображений. Чтобы понять поведение покупателя, распознать движение спроса в сторону расширения или сужения, нужно учесть все факторы, влияющие на покупателя и на спрос. Немалую роль, например, помимо качества и отличительных особенностей товара играет такое обстоятельство, как престижность товара, фирмы-производителя, торговой марки, магазина. Оплачивается не только товар и его качество, но и престиж, иногда и не слишком обоснованный.

В условиях рыночной экономики коммерческий успех любого предприятия или предпринимателя во многом зависит от правильно выбранной стратегии и тактики ценообразования на товары и услуги.

Виды цен и их регулирование

Цены различаются по особенностям купли-продажи товаров.

Базисная цена используется для определения сорта или качества товаров (услуг) и согласовывается на переговорах между покупателем и продавцом.

Фактурная цена (цена купли-продажи) определяется условиями поставки, согласованными в контракте. Различают следующие фактурные цены:

– «exworks», когда продавец обязан предоставить товар в распоряжение покупателя на своем заводе (или складе);

– «FOB», когда товар поставляется продавцом на борт судна в порту, указанном в контракте;

– «CAF», когда продавец обязан платить все расходы по фрахту до места назначения товара;

– «CIF». Разновидность цены CAF, дополняемой обязательством продавца заключить договор страхования от риска гибели или порчи товара при перевозке.

Мировая цена определяется в зависимости от вида товара: по одним товарам – уровнем цен стран-экспортеров, по другим – ценами бирж (аукционов), а по готовым изделиям – ведущих фирм мира.

Номинальная цена – цена товара, публикуемая в прейскурантах, справочниках и биржевых котировках.

Оптовая цена – цена, по которой товар поставляется крупными партиями.

Договорная цена устанавливается по согласованию сторон на определенные объемы продукции и сроки ее поставки, в течение которых цена не должна меняться.

В Российской Федерации переход к рынку предопределил радикальные изменения и в механизме ценообразования. Введенная в 1992 г. система ценообразования базируется на ведущей роли свободных рыночных цен, которые на продукцию производственно-технического назначения устанавливаются изготовителем по согласованию на равноправной основе с потребителями продукции (услуг). Они применяются с учетом налога на добавленную стоимость при расчетах изготовителей со всеми потребителями (кроме населения), в том числе с посредниками (включая снабженческо-сбытовые, торгово-закупочные предприятия и организации).

Структура свободной оптовой цены предприятия на продукцию производственно-технического назначения (СОЦППТН) имеет следующий вид:

$$СОЦППТН = С + П + НДС + СН,$$

где С – себестоимость изделия;
П – прибыль от реализации изделий;
НДС – налог на добавленную стоимость;
СН – специальный налог.

Отметим, что специальный налог предназначен для формирования бюджетного фонда финансовой поддержки отраслей экономики (в первую очередь – сельского хозяйства и угольной промышленности).

В настоящее время налоги составляют 45 % от СОЦППТН.

Цены на материальную продукцию, в зависимости от того, какой она совершает оборот, бывают закупочные, оптовые, отпускные и розничные.

Закупочные цены устанавливают на сельскохозяйственную продукцию, оптовые – на продукцию производственно-технического назначения, отпускные – на товары народного потребления.

Закупочные цены – это цены на продукцию, поставляемую через посредников (торгово-закупочные и снабженческие организации). Они определяются исходя из СОЦППТН и снабженческо-сбытовой надбавки, уровень которой устанавливается по согласованию сторон (между посредником и потребителем, в том числе и торгующими организациями), не более 25 % (с НДС) от свободной отпускной цены.

Оптовые и отпускные цены на промышленную продукцию определяются предприятиями-изготовителями этой продукции.

Розничные цены устанавливаются на товары народного потребления и на некоторые виды продукции производственно-технического назначения, реализуемые населению.

Цены на услуги называют тарифами; они подразделяются на транспортные, бытовые, коммунальные.

В зависимости от порядка возмещения транспортных расходов (франкировки товаров) могут быть следующие виды франков:

– франко-до (показывает, до какого места пути следования товара транспортные расходы включены в цену);

– франко-станция отправления (показывает, что транспортные расходы включены в цену до станции отправления, а все остальные расходы оплачиваются сверх цены);

– франко-станция назначения (показывает, что в цену товара включены транспортные расходы до выгрузки его из вагона);

– франко-склад поставщика;

– франко-склад покупателя.

В зависимости от порядка установления цены делятся на регулируемые и свободные:

- свободные цены, которые определяются по согласию сторон на основе спроса и предложения;
- регулируемые цены, которые устанавливаются на основе экономических и административных методов.

Экономическое регулирование цен осуществляется через финансовую, налоговую, кредитную, таможенную и бюджетную политику; административное – через установление фиксированных цен и тарифов, предельных цен и тарифов, предельных коэффициентов и предельного уровня рентабельности.

Декларирование цен осуществляется путем сообщения в органы ценообразования о повышении цен с соответствующей мотивацией и калькуляцией.

Административное регулирование цен на базе повышающего коэффициента было введено на основные продукты питания (хлеб, молоко, кефир, творог нежирный, соль, сахар, масло растительное), спирт, водку, спички, лекарства, а также на основные виды услуг. Объем этих товаров составлял всего 10 % в товарообороте страны.

Регулирование цен осуществляется на основе предельного уровня рентабельности. В розничной торговле он был определен в размере 8 % к розничному товарообороту, в оптовой – 3 % к оптовому товарообороту, в отдельных отраслях промышленности – в пределах 25–50 % к затратам.

Структура свободной оптовой и свободной отпускной цены состоит из следующих элементов: себестоимость, прибыль предприятия-изготовителя товара, акциз и НДС (до 01.01.96 г. включался спецналог).

Цены на продукцию и товары, поставляемые через посредников (снабженческо-сбытовые организации, оптовые организации) розничным предприятиям торговли, помимо элементов свободной оптовой (отпускной)

цены включают снабженческо-сбытовую и торговые надбавки, каждая из которых учитывает издержки обращения и прибыль соответствующего звена, а торговая надбавка – еще и НДС.

Структура свободной цены при поставке товара от производителя непосредственно в розничную торговлю состоит из следующих элементов: отпускная (оптовая) цена плюс торговая надбавка.

При поставке товара через оптовое звено структура свободной розничной цены принимает такой вид: свободная отпускная цена плюс оптовая надбавка. Это цена, по которой розничная торговля рассчитывается с оптовой торговлей плюс торговая надбавка.

Если товар в розничную торговлю поступает через посредника (снабженческо-сбытовую организацию), то структура свободной розничной цены будет такой: свободная отпускная цена плюс снабженческо-сбытовая надбавка. Это будет цена закупки плюс торговая надбавка.

При движении товара в розничную сеть через посредника (снабженческо-сбытовую организацию или оптовую организацию) структура розничной цены определяется так: свободная отпускная цена плюс снабженческо-сбытовая надбавка. Это цена закупки плюс оптовая надбавка, т.е. цена, по которой розничная торговля рассчитывается с оптовой торговлей плюс торговая надбавка.

Снабженческо-сбытовые и оптовые надбавки устанавливаются к свободной отпускной цене без НДС, а торговые надбавки – с НДС.

В перечень продукции производственно-технического назначения, товаров народного потребления и услуг, на которые регулирование цен (тарифов) осуществляется Правительством РФ и федеральными органами исполнительной власти, входят:

- газ природный (кроме реализуемого населению и жилищно-строительным кооперативам), другие виды газа (кроме реализуемого населению);
- продукция ядерно-топливного назначения; электроэнергия и теплоэнергия, тарифы на которые регулируются Федеральной энергетической комиссией; перекачка, перевалка и налив нефти; продукция оборонного значения;
- драгоценные металлы, драгоценные камни; протезно-ортопедические изделия;
- перевозки грузов, погрузочно-разгрузочные работы на железнодорожном транспорте;
- перевозки пассажиров, багажа и почты на железнодорожном транспорте (кроме перевозок в пригородном сообщении);
- обслуживание воздушных судов, пассажиров и грузов в аэропортах;

- отдельные услуги почтовой и электрической связи, услуги связи по трансляции программ российских государственных телерадиоорганизаций по перечню, утвержденному Правительством РФ.

Перечень продукции производственно-технического назначения, товаров народного потребления и услуг, на которые государственное регулирование цен (тарифов) на внутреннем рынке РФ осуществляется органами исполнительной власти субъектов РФ, включает:

- газ, реализуемый населению и жилищно-строительным кооперативам;
- электроэнергию и теплоэнергию;
- топливо твердое;
- топливо печное и керосин, реализуемые населению;
- перевозки пассажиров и багажа всеми видами общественного транспорта в городском (включая метрополитен) и пригородном сообщении (кроме железнодорожного транспорта); жилье и коммунальные услуги; ритуальные услуги;
- услуги систем водоснабжения и канализации; торговые надбавки к ценам на лекарственные средства и изделия медицинского назначения;
- услуги почтовой и электрической связи по перечню, утвержденному Правительством РФ;
- перечень услуг транспортных, снабженческо-сбытовых и торговых организаций, по которым органам исполнительной власти субъекта РФ предоставляется право вводить государственное регулирование тарифов и надбавок;
- снабженческо-сбытовые и торговые надбавки к ценам на продукцию и товары, реализуемые на Крайнем Севере и в приравненных к нему районах;
- наценки на продукцию (товары), реализуемые на предприятиях общественного питания при общеобразовательных профтехучилищах, средних специальных и высших заведениях;
- торговые надбавки к ценам на продукты детского питания; перевозки пассажиров и багажа в пригородном сообщении по согласованию с МПС, железными дорогами и при условии возмещения убытков за счет местных бюджетов;
- перевозки пассажиров и багажа автотранспортом по внутриобластным и межобластным маршрутам, включая такси;
- перевозки пассажиров и багажа на местных авиалиниях, речным транспортом в местном сообщении и на переправах;
- перевозки грузов, пассажиров и багажа морским, речным и воздушным транспортом в районах Крайнего Севера и приравненных к ним районах;
- услуги, оказываемые предприятиям промышленности железнодорожным транспортом на подъездных путях.

9.2. Информация для ценообразования

При решении вопроса об установлении цен необходима информация о товаре и рынке, конкуренции и правительственной политике, производстве и затратах, выручке от продажи товаров и прибыли. Представим ее в виде перечня.

Информация о товаре и рынке. Требования, предъявляемые к товару покупателями. Новизна и качество товара. Емкость рынка, его сегменты. Конкуренты. Перспективы роста объема производства товара и его продажи. Возможности повышения качества товара и его модификации. Динамика цены и ее восприятие покупателями. Перспектива конъюнктуры на ближайшие несколько лет и на отдаленную перспективу.

Информация о конкуренции и правительственной политике. Конкурирующие товары, их доля на рынке. Цены и товары, возможные изменения цен. Конкурирующие фирмы, их доля на рынке, финансовое положение, данные о прибылях и убытках. Влияние правительственной политики на рынок.

Информация о производстве и затратах, выручка от продажи товаров и прибыли. Объемы производства и складских запасов. Соотношение между выручкой, затратами и прибылью на фирме и у конкурентов. Влияние объемов производств и запасов на прибыль.

Приведенный перечень необходимой информации является условным и должен конкретизироваться в зависимости от товара, структуры рынка и других факторов.

9.3. Ценовая политика и ценовая стратегия фирмы. Затратное и ценностное ценообразование

В какой бы рыночной ситуации ни находилась фирма, она не может позволить себе одного – устанавливать цены без серьезного анализа возможных последствий каждого из вариантов такого решения. Более того, анализ деятельности преуспевания фирм показывает, что они, как правило, обладают и четкой политикой цен, и определенной стратегией ценообразования.

Под политикой цен понимаются общие принципы, которых компания собирается придерживаться в сфере установления цен на свои товары или услуги. Под стратегией ценообразования понимается набор методов, с помощью которых эти принципы реализуются па практике.

Одним из вариантов политики цен можно считать задачу поддерживания цен несколько ниже уровня основных конкурентов, чтобы обеспечить ускоренный рост продаж по сравнению с общим темпом расширения рынка. Соответствующая этой политике стратегия ценообразования будет

определять набор процедур и мероприятий, с помощью которых такая политика будет проводиться на практике.

Если вы нередко задаете себе вопрос: «Какую цену нам надо установить, чтобы покрыть затраты и получить хорошую прибыль?», то это значит, что у вас нет своей политики цен и соответственно не может быть и речи о какой-то стратегии ее реализации. О политике цен можно говорить в том случае, если вы ставите перед собой вопрос совсем по-иному: «Какие затраты мы можем себе позволить, чтобы заработать прибыль при тех рыночных ценах, которые мы можем установить?»

Точно так же непозволительно говорить о наличии у фирмы какой-то ценовой политики или стратегии, если вы задаете себе, казалось бы, вполне «рыночный» вопрос: «Какую цену готов будет заплатить за этот товар покупатель?» Вопрос этот должен звучать совсем по-иному, например, так: «Какую ценность представляет данный товар для наших покупателей и как нам убедить их в том, что наша цена соответствует этой ценности?»

Если ценность (субъективно воспринимаемая полезность) товара не оправдывает для покупателя его цену, то квалифицированный стратег ценообразования не станет лихорадочно предлагать покупателям все большие скидки, надеясь нащупать, в конце концов, идеальное соотношение «цена/полезность». Он начнет изучать возможность иной сегментации рынка или использовать иные каналы сбыта, чтобы найти своего покупателя, который купит этот товар и при такой цене. Нельзя забывать, что снижение цены воспринимается многими потенциальными покупателями как свидетельство не очень высокой ценности товара.

Поэтому чрезмерно поспешное установление скидок может не увеличить продажи, а сократить их (покупатели могут среагировать по известной модели «Мы недостаточно богаты, чтобы покупать дешевые и низкокачественные товары»).

И наконец, действительный стратег ценообразовании будет ставить вопрос так: «Какие цены позволят нам добиться желаемых объемов продаж или доли рынка?» Он посмотрит на проблему по-иному: «Какой объем продаж или доля рынка для нас могут быть наиболее прибыльными?»

Особенно четко различия между ценообразованием «по воле случая и рынка» и стратегическим ценообразованием проявляются в частых конфликтах между руководителями финансовых и маркетинговых служб фирмы. В идеале эти службы должны достичь баланса своих интересов, на практике же чаще сталкиваемся с тем, что маркетологи пытаются отстоять интересы покупателей, желающих получить товар «не дороже того, чего он стоит». Аргументируется это тем, что только при внимании к таким требованиям фирма может добиться своих коммерческих целей. Напротив, финансисты требуют вещей более приземленных: чтобы фирма продавала товары по ценам, покрывающим ее затраты и приносящим прибыль.

Примирить эти интересы – задача высшего руководства фирмы, которое должно добиться:

1) от финансистов и бухгалтеров – умения управлять тратами, снижая их до минимума, обеспечивающего получения нужного уровня качества, а также определять четкие зависимости между затратами и объемами продаж, чтобы на их основе более четко ставить задачи для маркетологов;

2) от специалистов по маркетингу – умения выбирать продукты (услуги), а также сегменты рынка, которые могут стать основой коммерческой политики фирмы при имеющихся у нее конкурентных преимуществах.

Строго говоря, конфликты между финансистами и маркетологами по вопросу о политике цен обычно возникают в фирмах, где руководство не сделало четкого выбора между двумя альтернативными подходами к ценообразованию: затратным и ценностным.

Затратное ценообразование

Затратный подход к ценообразованию исторически самый зрелый и самый, на первый взгляд, надежный. В основе его лежит такая реальная категория, как затраты фирмы на производство и сбыт товара, – затраты, подтвержденные документами бухгалтерии. Более того, в определенной мере авторитет этого подхода поддерживается самой экономической теорией, когда она рассматривает ценообразование с позиций необходимости для фирмы получить максимальный доход на все свои затраты, полностью и правильно распределенные между продуктами.

Затратный подход к ценообразованию – это метод ценообразования, принимающий в качестве отправной точки фактические затраты фирмы на производство и реализацию товаров.

На самом деле этот подход обладает принципиально неустранимым дефектом. Во многих случаях величину удельных затрат на единицу продукции, которая, собственно, и должна быть основой цены при этом подходе, невозможно определить до того, как цена будет установлена.

При рыночной организации сбыта продукции уровень цены определяет возможный объем продаж и соответственно возможный масштаб производства. Между тем и экономическая теория, и бухгалтерский учет признают, что от масштаба производства прямо зависит величина удельных затрат на производство единицы продукции. При росте выпуска снижается сумма постоянных затрат. Сопоставление подходов к ценообразованию подводит к пониманию того, что грамотный менеджер не должен вставать на путь пассивного ценообразования, когда его решения в этой области определяются необходимостью покрыть фактические затраты и получить желаемую величину прибыли при уже сложившихся условиях деятельности. Пассивное ценообразование – это установление цен строго

на основе затратного метода или только под влиянием ценовых решений конкурентов.

Наиболее разумный подход – активное ценообразование, когда через управление ценами достигается нужная величина продаж и соответствующая ей величина средних затрат, что в итоге выводит форму на желаемый уровень прибыльности операций.

Активное ценообразование – это установление цен в рамках политики управления сбытом с целью достижения наиболее выгодных объемов продаж, средних затрат на производство и целевого уровня прибыльности операций. Если попытаться сформулировать вопросы, которые в наибольшей мере адекватны логике активного ценообразования, то они будут звучать приблизительно так: насколько нужно увеличить количество продаваемых товаров, чтобы при более низкой цене получить большую массу прибыли? каким количеством продаваемых товаров можно пожертвовать, чтобы при более высокой цене получать большую массу прибыли, чем раньше?

Именно такой подход позволяет избежать серьезного порока затратного ценообразования – установления слишком высоких цен на «слабых» рынках, т.е. рынках с ухудшающейся конъюнктурой, или слишком низких цен на «сильных рынках», т.е. рынках с растущим спросом.

Отказ от затратного ценообразования дается менеджерам фирмы нелегко, поскольку реально он требует определения их позиции по вопросу о цене даже до начала инвестирования в производство новой продукции. Это особенно непривычно для российских предприятий, где двигателем развития всегда было изделие как таковое.

Как известно, подавляющее большинство руководителей отечественных предприятий имеют техническое образование и пришли на свои посты после инженерной карьеры (как правило, с должности главного инженера или заместителя по производству). Поэтому они привычно поддерживают следующую процедуру создания нового продукта.

Инициатива исходит от конструкторских служб, которые предлагают изделие с параметрами и свойствами, «соответствующими современному техническому уровню». Затем проект нового изделия поступает к технологам, а от них – в экономический отдел и бухгалтерию. Дальнейший шаг – включение в работу финансистов, которые обеспечивают общую сумму требуемых инвестиций и организуют инвестирование, необходимое для производства нового изделия. На этом же этапе определяется и цена, которая должна обеспечить возмещение затрат и нужную окупаемость инвестиций.

И лишь потом призывают маркетологов (там, где такие специалисты вообще есть) или сотрудников отдела сбыта и поручают им организовывать продажи, убедив покупателей, что запрашиваемая цена оправдывается свойствами и качеством изделия.

Если результаты такой «агитации» оказываются малоутешительными, то руководство предприятия обычно пытается спасти ситуацию за счет предложения скидок цен. Но этот путь довольно скользкий: получается, что покупателей премируют скидками, что они воздерживаются от покупок. В этих условиях возникает ситуация, называемая обычно рынком покупателей, когда именно они начинают диктовать свои условия и добиваются от продавцов все больших и больших скидок, отказываясь иначе покупать вообще.

Таким образом, чтобы прийти к успеху, необходимо полностью перевернуть логику создания новых изделий, перейти к ценностному подходу в ценообразовании.

Ценностное ценообразование

Задача ценностного подхода к ценообразованию состоит вовсе не в том, чтобы клиенты фирмы были довольны. Такую благосклонность, в конце концов, нетрудно приобрести и за счет больших скидок с цен. Но будет ошибкой полагать, будто достигнутый подобным образом высокий объем продаж является плодом маркетинговой стратегии. На самом деле ценностное образование призвано обеспечивать прежде всего получение большей прибыли за счет достижения выгодного для фирмы соотношения «ценность/затраты», а вовсе не за счет максимального наращивания объемов продаж (это элемент иной стратегии).

Ценностное образование – установление цен таким образом, чтобы это обеспечивало фирме получение большей прибыли за счет достижения выгодного для нее соотношения «ценность/затраты».

Почему же нельзя просто ориентироваться в ценообразовании на то, какую сумму покупатели готовы заплатить за товар? Здесь есть как минимум две причины.

Во-первых, опытные покупатели редко бывают вполне честны, когда называют сумму, которую готовы заплатить за товар. Особенно этим отличаются профессионалы, занимающиеся снабжением фирм. Если они понимают, что цены могут быть гибкими, то начинают не только скрывать истинную ценность нужного им товара, но и изыскивают способы сознательно ввести продавцов в заблуждение. В этом случае все «разведывательные» усилия маркетологов фирмы, основанные на налаживании связей с покупателями, могут быть сведены на нет той дезинформацией, которую им подбросят умелые снабженцы.

Во-вторых, задача специалистов по сбыту – вовсе не получение как можно большего числа заказов по тем ценам, которые покупатели готовы оплатить. Искусство маркетологов и сбытовиков состоит в том, чтобы добиться от них большей готовности заплатить за товар ту цену, которая лучше отражает его реальную ценность. Поэтому ошибкой является обра-

щение к покупателям с прямым вопросом, по какой цене они готовы приобрести новую продукцию фирмы. Ответ вряд ли будет верным, поскольку покупатели могут и недооценить новый товар, и сознательно стараться занизить его цену. Вот почему на практике реальные цены продаж редко совпадают с результатами таких «маркетинговых» исследований.

Иными словами, маркетологи и сбытовики должны убедить покупателей в том, что им стоит заплатить за этот товар более высокую цену, поскольку он им полезнее, чем они думали. И если к этому добавляются еще усилия финансистов и бухгалтеров (а точнее – специалистов по управленческому учету, т.е. управлению затратами на производство), то возникает именно тот результат, к которому и должна стремиться фирма, – максимальная разница между ценой товара для покупателей, которую он готов оплатить, и затратами, которые необходимы фирме, чтобы изготовить товар с такими свойствами. Задача ценообразования состоит как раз в том, чтобы как можно большая часть этой разницы превратилась в прибыль фирмы и как можно меньшая – в выигрыш покупателя.

Решение такой задачи, как правило, зависит от влияния еще и третьей стороны – других фирм, конкурирующих на этом рынке. Поэтому ценовая политика фирмы рождается и совершенствуется в итоге постоянного сотрудничества бухгалтеров, финансистов, маркетологов и служащих информационных подразделений, изучающих рыночную ситуацию. Процедура разработки ценовой политики, а затем и определения на ее основе конкретных цен построена как раз на сведении воедино различных факторов, способных повлиять на условия сбыта и прибыльности и фирмы при тех или иных вариантах цен ее продукции.

Стратегические цели фирмы служат основой для определения ее деятельности на протяжении длительного времени и потому обычно устанавливаются без четкого временного ограничения (скажем, фирма может выбрать в качестве своей стратегической цели проникновение на рынок и закрепление на нем с помощью предложения товаров стандартного качества по ценам, доступным для наименее обеспеченных групп покупателей).

Реализация выбранной стратегии предполагает решение ряда конкретных задач в самых разных сферах деятельности производства, управлении затратами, продвижении товаров и ценообразовании. При этом такие задачи имеют конкретные сроки реализации и четкие критерии оценки выполнения. Самыми общими – генеральными – являются задачи обеспечения продаж, получения прибыли.

Список таких задач может быть очень обширен – его величина определяется только мерой изобретательности менеджеров, некоторые из них могут быть признаны приемлемыми. Критерии оценки просты: приемлемы те задачи, которые могут быть решены при реально существующей

ситуации на рынке, и решены так, чтобы они обеспечили фирме нормальную рентабельность продаж.

Например, фирма может поставить себе разумную коммерческую задачу увеличения своей доли в продажах на рынке. Но представим себе, что она сталкивается с конкуренцией фирм, у которых маржинальные затраты ниже, т.е. увеличение выпуска продукции обходится им дешевле. В этом случае задача, выбранная этой фирмой, окажется нереальной, поскольку при попытке нарушить сложившееся равновесие на рынке конкуренты смогут предложить дополнительное количество товаров по более низким ценам.

Использование в такой ситуации конкуренции с помощью понижения цен было бы просто бесполезным – проигрыш неизбежен. Более реальной была бы задача улучшения сегментации рынка с целью найти ту нишу, в которой можно закрепиться прочнее, чем конкуренты, за счет особых свойств товаров, лучшей системы поставок (либо сервиса).

Так же бесполезно ставить перед ценовиками задачу обеспечить рост продаж за счет снижения цен, если фирма имеет дело с клиентами, спрос которых малоэластичен. И здесь большие успехи фирме могут обеспечить меры по улучшению системы товародвижения или сервисного обслуживания, а не манипулирование скидками с цен.

Лишь когда анализ рыночной ситуации подтверждает, что стратегические цели фирмы могут быть обеспечены за счет решения определенных задач именно в области ценообразования, можно делать следующий шаг – разрабатывать тактику ценообразования.

Под тактикой ценообразования понимается набор конкретных практических мер по управлению ценами на продукцию фирмы, которые используются для решения поставленных перед ценовиками задач. К числу таких мер обычно относятся всякого рода скидки и надбавки к ценам.

К примеру, большинство энергосистем и телефонных тем сталкивается с проблемой пиковых нагрузок в некоторые часы и резким их спадом – в другие. Поскольку экономически выгодно иметь как можно меньшие резервные мощности, фирмы этих отраслей во всем мире пользуются дифференцированными тарифами: в часы пиковой нагрузки они максимальны, а в «мертвый период» – минимальны. Это побуждает некоторых потребителей подстраивать свои запросы под такую систему, чтобы сэкономить деньги, что в итоге уменьшает нагрузку в пиковые часы.

Определение тактики ценообразования создает основу для текущей практической деятельности специалистов по ценообразованию. Но прежде чем содержание такой деятельности станет полностью очевидным, необходимо последовательно познакомиться с каждой из групп факторов, которые влияют на стратегию ценообразования: покупатели, конкуренты, затраты, государство, чтобы знать, как именно они в конечном счете влияют на установление цен.

9.4. Формирование и этапы ценовой политики предприятия

Если фирма избрала для себя стратегию следования за конкурентом, т.е. ориентируется на уровень цен фирмы – лидера рынка, то она обречена на пассивное ценообразование. Между тем фирма только тогда может быть спокойна за свое будущее, если она ведет самостоятельную, т.е. активную маркетинговую (в том числе и ценовую) политику и политика эта направлена на обеспечение ей устойчивой конкурентоспособности и высокой доходности инвестиций.

Разработка самостоятельной ценовой стратегии – постоянно воспроизводимый процесс. Нельзя создать такую стратегию однажды и потом пользоваться ею безо всяких корректировок многие годы. Стратегия ценообразования должна постоянно проверяться на основе фактически достигнутых результатов и при необходимости корректироваться. А главное – она должна соответствовать именно той общей маркетинговой стратегии, которой в этот момент придерживается фирма: проникновение на рынок, развитие рынка, сегментация рынка, разработка нового продукта или модификация существующего для завоевания новых рынков (например, для удовлетворения особых запросов покупателей в других странах).

Рассмотрим, что должен сделать специалист по ценообразованию при изменении рыночных условий или при подготовке к внедрению на рынок нового товара своей фирмы.

1. Сбор исходной информации

Невнимание к тому или иному типу данных обычно порождает ошибки в разработке ценовой стратегии и ведет в итоге к прямым потерям прибыли или ее получению в меньших объемах по равнению с возможным уровнем. Поэтому выработать хорошее ценовое решение удается только при учете всех четырех категорий существенно важных данных: о затратах, о покупателях, о конкурентах и о правительственной политике.

2. Уточнение финансовых целей

Приступая к разработке ценовой стратегии, специалист по ценообразованию совместно с финансистами и высшими менеджерами фирмы должен уточнить:

– в чем состоят на данный момент основные финансовые цели фирмы. Если этого не сделать, то ценовая стратегия может оказаться неудовлетворительной с точки зрения владельца фирмы;

– какие факторы, кроме экономической ценности товара, могут повлиять на чувствительность покупателей к уровню цены: трудность сопоставления с аналогами, престижность обладания данным товаром, бюджетные ограничения, возможность разделения затрат на покупку.

3. Уточнение маркетинговой стратегии фирмы

Ценообразование выступает как элемент общей маркетинговой стратегии фирмы. Соответственно и разработка ценовой стратегии должна быть ориентирована на решение задач маркетинга в целом, поэтому, приступая к решению проблем ценообразования, необходимо иметь четкие ответы на вопросы, должны ли цены:

– решать задачу обеспечения проникновения на новый для фирмы рынок;

– способствовать развитию рынка путем привлечения к покупке товара новых категорий клиентов;

– ориентироваться на большую сегментацию рынка и обеспечение более полного удовлетворения запросов покупателей в определенных сегментах;

– способствовать продвижению на рынок нового продукта или их следует вписать в ценовой ряд, сложившийся на новом для фирмы рынке, где они планируют продвижение новой модификации уже ранее освоенного товара.

4. Определение потенциальных конкурентов

При решении этой задачи надо прежде всего определить нынешних и потенциальных конкурентов, деятельность которых может наиболее существенно сказаться на прибыльности продаж собственных товаров фирмы. Для этого необходимо ответить на следующие вопросы:

– какие фирмы являются основными конкурентами на данном рынке сегодня или могут стать ими завтра;

– каковы справочные (прейскурантные) цены существующих конкурентов и насколько они отличаются от цен реальных сделок;

– можно ли на основе имеющейся информации о фирмах-конкурентах (действия в прошлом, персональные особенности менеджеров, организационная структура, опубликованные планы развития и т.д.) определить, какова их собственная основная цель в сфере ценообразования, – максимизация прибыли или объемов продаж;

– в чем состоят преимущества и слабости конкурентов по сравнению с нашей фирмой: имеют большую (меньшую) величину удельного выигрыша в цене, лучшую (худшую) репутацию у покупателей, более (менее) совершенные товары, больший (меньший) ассортимент.

5. Стратегический анализ

На этапе стратегического анализа вся ранее собранная информация подвергается формализованным процедурам обобщения и оценки с целью получения отправных посылок для создания окончательного варианта ценовой стратегии.

6. Финансовый анализ

Проведение финансового анализа предопределяется информацией о возможных вариантах цены, о продукте и затратах на его производство, о

возможном выборе того сегмента рынка, в котором фирма может завоевать покупателей лучшим удовлетворением их запросов или в котором у нее по другим причинам предпочтительные шансы на создание устойчивых конкурентных преимуществ.

При этом финансовый анализ, опирающийся на приростные затраты, должен помочь определить, какой сектор рынка для фирмы предпочтителен и что для нее выгоднее: пойти на дополнительные затраты для обслуживания клиентов на более высоком уровне, чем конкуренты, или пойти на совершенствование своей деятельности, чтобы обслуживать клиентов на том же уровне, что и конкуренты, но с меньшими затратами.

7. Сегментный анализ рынка

Целью этого анализа является уточнение оценки активности фирмы на рынке в целом и в его отдельных сегментах. При этом в центре внимания оказываются проблемы разумной ценовой дискриминации. Конкретно это означает, что специалист по ценообразованию вместе с маркетологами должен определить, как наиболее разумно дифференцировать цены на товары фирмы, чтобы максимально учесть различия между сегментами по чувствительности покупателей к уровню цены и по затратам фирмы для наиболее адекватного удовлетворения запросов покупателей её различных сегментов.

8. Анализ конкуренции

Целью такого анализа является оценка (прогнозирование) возможного отношения конкурентов к намечаемым фирмой изменениям цен и тех конкретных шагов, которые они могут предпринять в ответ. На этой основе необходимо попытаться определить, как ответные шаги конкурентов способны повлиять на уровень прибыльности фирмы и вообще на выгодность той стратегии, которую она собирается проводить на рынке.

9. Оценка влияния государственного регулирования

Целью этой разновидности стратегического анализа является определение тех возможных шагов органов государственного управления экономикой, которые могут непосредственно сказаться на ходе реализации исследуемого ценового решения или всей ценовой стратегии фирмы.

9.5. Выбор типа ценовой стратегии

Изучив все вышеупомянутое, специалист по ценообразованию может переходить к подготовке проекта документа, описывающего предпочтительную ценовую стратегию. При этом, конечно, стоит использовать опыт реализации таких стратегий, имеющийся у других фирм и описанный в литературе, или собственный.

Коммерческая практика позволяет выделить несколько типовых стратегий ценообразования. Основными из них являются премиальное ценооб-

разование («снятие сливок»), нейтральное ценообразование, ценовой порыв (понижение цен).

1. Для стратегии премиального ценообразования (или, как её чаще называют, стратегии «снятия сливок») характерно то, что фирма устанавливает цены на уровне, который воспринимается большинством покупателей как слишком высокий по отношению к экономической ценности данного товара. Но это соотношение ценности и цены устраивает покупателей определенного сегмента рынка. И фирма получает прибыль за счет того, что продает товар именно им по ценам, включающим премиальную надбавку за наиболее полное удовлетворение запросов этой группы покупателей.

2. При нейтральной стратегии фирма устанавливает цены на уровне, который воспринимается большинством покупателей как в целом соответствующей экономической ценности данного товара, т.е. адекватный соотношению «цена/ценность», сложившемуся на данном рынке.

Стратегия нейтрального ценообразования – установление цен исходя из того соотношения «цена/ценность», которое соответствует большинству других продаваемых на рынке аналогичных товаров.

3. Для стратегии ценового порыва характерно то, что устанавливаемые фирмой цены воспринимаются покупателями как очень низкие, низкие или умеренные по отношению к экономической ценности товара. Это позволяет захватывать большую долю рынка и достигать высокого объема продаж.

На практике можно встретить комбинированный вариант ценовой стратегии, который обычно называют стратегией скорейшего возврата средств. Для нее характерно сочетание элементов стратегии ценового порыва и стратегии «снятия сливок». Стратегия скорейшего возврата средств – установление цен таким образом, чтобы прорваться в сектор рынка, где продажа товара приносит наиболее высокую прибыльность, позволяющую в кратчайшие сроки вернуть средства, вложенные в организацию производства товара.

Не следует полагать, что фирма совершенно вольна в выборе своей ценовой стратегии. Такой выбор предопределяется ее структурой затрат, мотивами, которыми руководствуются на рынке её покупатели, а также ранее завоеванной фирмой позицией на рынке и ее репутацией у клиентов. Возможна ситуация, когда фирма одновременно реализует несколько типов ценовых стратегий (особенно это характерно для отраслей с высокими постоянными затратами).

Вопросы стратегии и тактики ценовой политики постоянно занимают умы менеджеров западных и отечественных фирм, ведущих производственную деятельность. В современных условиях актуальность вопросов ценообразования при заключении экспортных и импортных сделок

существенно возрастает. От правильности установления цен во многом зависят рентабельность предприятия, его конкурентоспособность, объем реализации продукции и многие другие показатели хозяйственной деятельности. Ценообразование – сложнейший механизм конъюнктуры торгового рынка, его барометр. В цене отражается вся система ценообразующих факторов (инфляция, спрос, предложение и др.). В чем состоят основные принципы рыночного ценообразования? Это постоянная ориентация цен на покупательский спрос, на снижение их уровня в конкурентной борьбе, усиливающая связь цен с качеством продукции и возможностью послепродажного сервисного обслуживания потребителей, маневрирование ценами.

Контрольные вопросы

1. Многогранность стратегии и тактики ценообразования.
2. Виды цен и их характеристики.
3. Структура свободной оптовой цены предприятия на продукцию производственно-технического назначения.
4. Регулируемые и свободные цены. Их характеристика.
5. Роль информации для ценообразования.
6. Политика цен и стратегия ценообразования в фирме.
7. Затратное ценообразование.
8. Ценностное ценообразование.
9. Тактика ценообразования. Скидки и надбавки к ценам.
10. Роль издержек производства в формировании цены.
11. Бухгалтерские и предпринимательские издержки.
12. Постоянные и переменные издержки.
13. Точка безубыточности. Понятие и расчет.
14. Диаграмма и график безубыточности.
15. Практическая ценность классификации издержек.
16. Валовые и маржинальные издержки.
17. Этапы разработки ценовой стратегии и их характеристика.
18. Типы стратегий ценообразования и их характеристика.

10. СИСТЕМА НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

В деле налогов следует принимать в соображение не то, что народ может дать, а то, что он может давать всегда.

Шарль Монтескье, французский философ

В этом мире неизбежны только смерть и налоги.

Бенджамин Франклин (1706–1790), американский учёный, журналист, издатель, дипломат и политический деятель

10.1. Основы налоговой системы

В Российской Федерации основы действующей налоговой системы были заложены в 1990 г.

Налоги являются необходимым звеном экономических отношений в обществе с момента возникновения государства. Развитие и изменение форм государственного устройства всегда сопровождается преобразованием налоговой системы.

Принципы построения налоговой системы, налоги, сборы, пошлины и другие обязательные платежи определяет закон РФ «Об основах налоговой системы в Российской Федерации». Объектами налогообложения являются доходы (прибыль), стоимость определенных товаров, отдельные виды деятельности налогоплательщиков, операции с ценными бумагами, пользование природными ресурсами, имущество юридических и физических лиц, передача имущества, добавленная стоимость продукции, работ и услуг и другие объекты.

Предусмотрено, что один и тот же объект может облагаться налогом одного вида только один раз за определенный законом период налогообложения.

Законом «Об основах налоговой системы в Российской Федерации» введена трехуровневая система налогообложения предприятий, организаций и физических лиц. Классификация налогов, обязательных платежей и сборов в соответствии с Налоговым кодексом РФ представлена на рис 10.1.

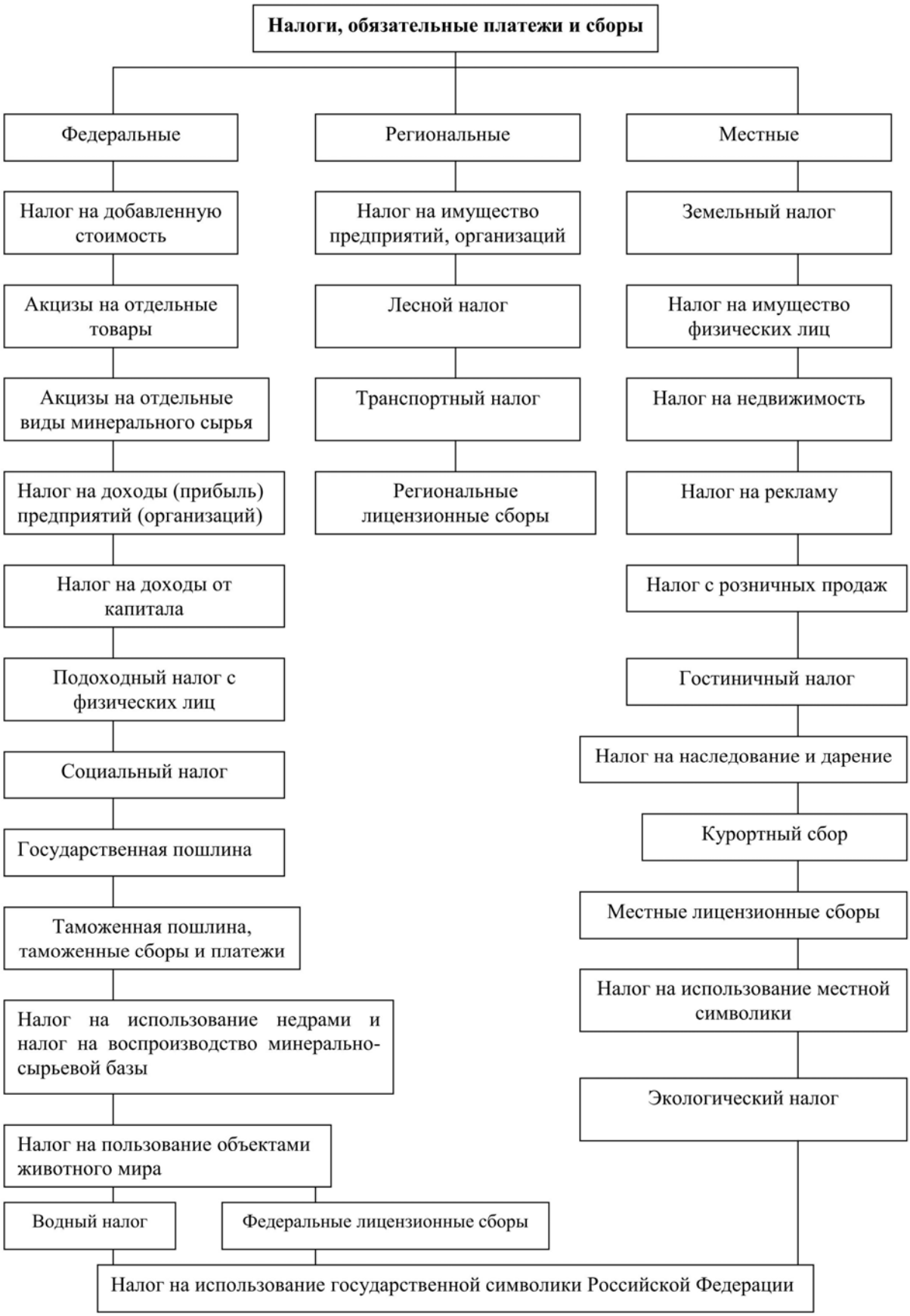


Рис. 10.1. Классификация налогов, обязательных платежей и сборов

Первый уровень – это федеральные налоги России. Они действуют на территории всей страны и регулируются общероссийским законодательством, формируют основу доходной части федерального бюджета. Поскольку это наиболее доходные источники, за счет них поддерживается финансовая стабильность бюджетов субъектов Федерации и местных бюджетов.

Второй уровень – налоги республик в составе Российской Федерации и налоги краев, областей, автономной области, автономных округов. Для краткости в дальнейшем мы будем именовать их **региональными налогами.**

Региональные налоги устанавливаются представительными органами субъектов Федерации исходя из общероссийского законодательства. Часть региональных налогов относится к общеобязательным на территории Российской Федерации. В этом случае региональные власти регулируют только их ставки в определенных пределах, налоговые льготы и порядок взимания.

Третий уровень – местные налоги, т.е. налоги городов, районов, поселков и т.д. В понятие «район» с позиций налогообложения не входит район внутри города.

Бюджетное устройство Российской Федерации, как и многих европейских стран, предусматривает, что региональные и местные налоги служат лишь добавкой к доходной части соответствующих бюджетов. Главная часть при их формировании – это отчисления от федеральных налогов.

Налоговая система Российской Федерации дополняется системой государственных целевых внебюджетных фондов. Самый крупный и значимый из них – Государственный пенсионный фонд, а также Фонд медицинского страхования, Фонд социального страхования.

По налогам могут в законодательном порядке устанавливаться определенные льготы. К их числу, например, относятся:

– необлагаемый минимум объекта налога;

– изъятие из обложения определенных элементов объекта налога;

– освобождение от уплаты налогов отдельных лиц или категорий плательщиков;

– понижение налоговых ставок;

– вычет из налогового платежа за расчетный период;

– целевые налоговые льготы, включая налоговые кредиты (отсрочку взимания налогов).

Российским законодательством на налогоплательщика возлагается обязанность своевременно и в полной мере уплачивать налоги. В этих целях налогоплательщик обязан:

– вести бухгалтерский учет, составлять отчеты о финансово-хозяйственной деятельности, обеспечивая их сохранность не менее пяти лет;

– представлять налоговым органам необходимые для исчисления и уплаты налогов документы и сведения;

– вносить исправления в бухгалтерскую отчетность в размере суммы сокрытого им заниженного дохода (прибыли), выявленного проверками налоговых органов;

– в случае несогласия с фактами, изложенными в акте проверки, произведенной налоговым органом, представлять письменные пояснения мотивов отказа от подписания этого акта;

– выполнять требования налогового органа об устранении выявленных нарушений законодательства о налогах.

10.2. Налогообложение предприятий и предпринимателей

Все предприятия нашей страны обязательно имеют государственную регистрацию и зарегистрированы как налогоплательщик с присвоением индификационного номера налогоплательщика (ИНН). То есть все предприятия уплачивают налоги. Налоги являются самой болевой точкой хозяйства. Вряд ли можно создать налоговую систему, которой одинаково удовлетворятся как плательщики налогов, так и государственные органы, ответственные за сбор налогов и формирование доходов бюджета.

Тем не менее на сегодняшний день накоплен немалый позитивный опыт в практике налогообложения и «налогоплачения», выявлены недостатки и узкие места, установлены факторы, снижающие ее эффективность.

Система налогообложения хозяйствующих субъектов представлена следующими видами налогов, сборов и платежей:

– налоги, сборы и платежи, включаемые в цену продукции (работ, услуг): налог на добавленную стоимость, акцизы, налог на реализацию горюче-смазочных материалов;

– налоги, сборы и платежи, включаемые в себестоимость продукции (работ, услуг): к ним относятся выплаты социального характера – взносы в Пенсионный фонд РФ, Фонд социального страхования и в Фонд обязательного медицинского страхования, а также транспортный налог, налоги в дорожные фонды, земельный налог;

– налоги, относимые на финансовые результаты деятельности предприятий и организаций (до исчисления и уплаты налога на прибыль): налог на имущество предприятий, местные налоги и сборы;

– налоги, исчисляемые от прибыли (дохода) предприятий и организаций, налог на прибыль.

10.3. Оптимизация налогов и налоговые технологии

Бизнесмен должен создать организационное, функциональное и правовое обеспечение работы финансовой службы фирмы в целях оптимизации налоговых платежей. Ему необходимо выбрать правильную налоговую политику, способную дать предприятию максимум выгоды без риска попасть в картотеку налоговой полиции.

Налоговыми изменениями надо интересоваться всегда. При выборе организационно-правовой формы фирмы необходимо иметь в виду, что по законодательству Российской Федерации предприятия обладают разным налоговым статусом, т.е. разным набором и объемом налоговых обязанностей. Налогоплательщиком является не всякое предприятие, а только предприятие – юридическое лицо, которому присущи определенные признаки, обозначенные в налоговом законодательстве. Если предприятие не обладает такими признаками или утрачивает их, то отпадают и основания причислять его к налогоплательщикам. Например, организация не является плательщиком налога на прибыль, а значит, не уплачивает этот налог в случае получения прибыли от предпринимательской деятельности или от владения имуществом.

Если фирма относится к категории юридических лиц, на которые возложена обязанность платить налоги, то полезно определить, располагает ли фирма объектом налогообложения (доходом или имуществом, с которого взимается соответствующий налог). Если располагает, то бизнесмен должен ознакомиться по каждому виду налога с перечнем льгот, с тем чтобы обосновать свое право на льготы либо принять решение об изменениях в статусе и деятельности предприятия, которые позволят в будущем получать те или иные льготы. Нужно заметить, что практически все это проделать совсем не просто, иногда приходится решать настоящую головоломку. Общеизвестно, например, что малые предприятия имеют налоговые льготы. Но сами критерии отнесения предприятия к категории «малых» довольно-таки неопределенны, что обусловлено наличием различных нормативных показателей в разных законах и подзаконных актах, касающихся так или иначе малого бизнеса.

Налоговые технологии

Решая вопрос о минимизации налоговых платежей, предприниматель и его финансисты должны четко знать, на какие льготы и по какому налогу может рассчитывать предприятие. Здесь важен ряд показателей. Обратимся к **среднесписочной численности работников.** Этот показатель имеет существенное значение для минимизации налоговых платежей. Его расчет необходим для обеспечения контроля за сохранением прав на льготы, связанные с численностью работников (малые предприятия) либо с удель-

ным весом отдельных категорий работников (пенсионеры, инвалиды) в среднесписочной численности.

Ограничений по виду деятельности предприятию не предусмотрено. А с льготами по налогу на добавленную стоимость возникает принципиально иная ситуация. Здесь нет ограничений по факту трудовых отношений с инвалидами, но есть ограничения по сфере деятельности. Права на льготное налогообложение по НДС лишены предприятия, осуществляющие снабженческо-сбытовую, торговую и закупочную деятельность. Тут для предпринимателя открывается возможность выбора оптимального варианта на основе расчетов налоговых платежей в различных ситуациях.

Для минимизации налогообложения важно также правильно выбрать вид договора при оформлении отношений с деловыми партнерами. Знание особенностей налогового регулирования, свойственных различным договорам, позволяет значительно уменьшить налоговые платежи, оставаясь в рамках закона. Например, платежи малых предприятий – лизингополучателей по лизинговым сделкам – освобождаются от НДС. Следовательно, при приобретении, скажем, оборудования или других инвестиционных товаров малым предприятиям целесообразно вместо традиционного договора купли-продажи заключать договор лизинга с последующим выкупом арендуемого имущества.

Заключение договора комиссии или поручений заготовительными, оптовыми и снабженческо-сбытовыми организациями дает возможность избежать общего порядка определения НДС. Вместо разницы между суммами налога, полученными от покупателей за реализованные товары, и суммами, фактически уплаченными поставщиками этих товаров, сумма налога, подлежащая взносу в бюджет, будет определяться в виде разницы между суммами налога, исчисленными с комиссионного вознаграждения, и суммами налога, уплаченными поставщиками и в установленном порядке относимыми комиссионером или поверенным на издержки обращения.

Предприниматель должен осознавать, что следует не только выбрать нужную форму договора, но и правильно его оформить и строго ему следовать при выполнении отдельных пунктов.

Другая технология оптимизации налогообложения связана с реализацией преимуществ различных форм объединения предприятия.

Большие возможности в этом плане имеют холдинговые компании. Одной из целей создания холдингов в мировой практике является такое распределение затрат между входящими в него структурами, которое позволяет свести к минимуму общую сумму уплачиваемых налогов. Организационно-правовое оформление этой идеи может быть различным. Можно, например, построить цепочку кооперационных связей по производству и реализации продукции, относя ресурсоемкие операции в сферу деятельности прибыльной структуры. Либо так выстроить кооперационные произ-

водственные связи, чтобы основная масса прибыли от реализации продукции (работ, услуг) приходилась на предприятие, имеющее льготы по налогу на прибыль. Скажем, это может быть малое предприятие в определенных сферах деятельности в первые четыре года своего существования или предприятие, имеющее льготы по составу работающих (инвалиды, пенсионеры), и т.д.

Идея оптимального с точки зрения минимизации налогов распределения затрат может быть положена и в основу договора о совместной деятельности. Прибыльная фирма при этом берет на себя основную часть расходов по реализации совместного проекта, снижая таким образом налоговую базу по налогу на прибыль.

В своем стремлении уменьшить налоговое бремя предприниматель все чаще обращает свое внимание на страны, проводящие либеральную налоговую политику. Регистрации предприятий за пределами своей страны (так называемых оффшорных компаний) – достаточно распространенная в мире практика. Однако, прежде чем воспользоваться услугами многочисленных посреднических фирм по регистрации «оффшора», необходимо досконально изучить налоговое законодательство страны, выбранной в качестве «места рождения» предприятия. Это позволит узнать, какие операции облагаются налогом, а какие освобождены от уплаты налога, каковы ставки, льготы и ответственность за неуплату налогов, а также необходимый объем представляемой отчетности. Налоговая политика фирмы должна строиться на знании и грамотном использовании налогового статуса фирмы в выбранной стране. Надо иметь в виду, что безналоговых стран вообще нет, это миф, часто сознательно распространяемый заинтересованными компаниями. Но уровень налогообложения действительно может существенно отличаться.

В чем выражается и как реализуется налоговая выгода для владельца оффшорной компании? Приведем один пример. Предприниматель имеет основное предприятие в России и регистрирует фирму в Лондоне. Товар, купленный в России за 1 млн рублей, продается оффшорной фирме с минимальной надбавкой. Далее через оффшорную фирму товар продается третьему контрагенту значительно дороже, например в 40 раз. Информация остается вне поля зрения налоговых органов страны, где находится основное предприятие.

Подобных трюковых технологий разработано достаточно много, Чему способствует, к сожалению, мировая предпринимательская практика. Однако в России действует лицензионный порядок открытия фирм за рубежом, что обусловлено законом о валютном контроле, и для получения лицензии необходимо доказать соответствие деятельности оффшорной фирмы интересам Российской Федерации и пройти регистрацию в ЦБ России.

10.4. Налоговые льготы

Налоговые льготы – это предоставляемые отдельным категориям налогоплательщиков (в сравнении с другими) преимущества, включая освобождение от уплаты налогов или уменьшение их размеров.

Налоговые льготы в малом бизнесе содержат льготу в виде освобождения от налогообложения прибыли на два года с момента государственной регистрации малых предприятий, осуществляющих производство и одновременную переработку сельскохозяйственной продукции, производство продовольственных товаров, товаров народного потребления, строительных материалов, медицинской техники, лекарственных средств и изделий медицинского назначения, строительство объектов производственного, социального и природоохранного назначения (включая ремонтно-строительные работы), – при условии, что выручка от указанных видов деятельности превышает 70 % общей суммы выручки от реализации продукции, работ и услуг.

Законодательством предусмотрено **понижение** налоговых **ставок малым предприятиям,** осуществляющим деятельность перечисленных выше отраслях, **в третий и четвертый год работы после государственной регистрации**. В третий год такие предприятия уплачивают налог в размере 25 % от установленной ставки, а в четвертый – 50 %. Льгота предоставляется при условии, что выручка от указанных видов деятельности превышает 90 % общей суммы выручки от реализации продукции (работ, услуг).

Таким образом, государство дает возможность субъектам малого бизнеса успешно функционировать и развиваться после своего открытия без уплаты налогов первые 2 года и с частичной уплатой в 3-й и 4-й годы работы.

Кроме вышеперечисленных льгот существуют другие особенности налогообложения субъектов малого бизнеса.

Так, в соответствии с Федеральным законом «Об упрощенной системе налогообложения учета и отчетности для субъектов малого предпринимательства» предусматривается возможность замены на добровольной основе совокупности установленных законодательством РФ федеральных, региональных и местных налогов и сборов **единым налогом**, исчисляемым по результатам хозяйственной деятельности субъектов малого предпринимательства за отчетный период. При этом сохраняется действующая система уплаты таможенных платежей и пошлин, налога на приобретение транспортных средств и владение ими, земельного налога, лицензионных сборов, отчислений в государственные социальные и внебюджетные фонды.

Организации, занятые производством подакцизной продукции, страховщики, инвестиционные фонды, кредитные организации, предприятия игорного и развлекательного бизнеса, профессиональные участники рынка ценных бумаг не подпадают под действие упрощенной системы налогообложения.

Объектом обложения единым налогом организаций в упрощенной системе налогообложения может быть:

1. Совокупный доход. Его размер определяется как разница между валовой выручкой и стоимостью использованных в процессе производства продукции, работ и услуг материальных ценностей, эксплуатационных расходов, текущего ремонта, затрат на аренду помещений и транспортных средств, на уплату процентов за использование кредитными ресурсами банков, а также сумм НДС, уплаченных поставщикам, налога на приобретение автотранспортных средств, отчислений в государственные социальные внебюджетные фонды, таможенных платежей, государственных пошлин и лицензионных сборов.

Ставка единого налога исчисляемого от совокупного годового дохода и составляет 15 %.

2. Валовая выручка. Ее величина определяется как сумма денежных поступлений от реализации товаров, работ и услуг, реализации имущества, а также внереализационных доходов.

Ставка единого налога, исчисляемого от валовой выручки, составляет 6 %.

Конкретные ставки единого налога в зависимости от вида осуществляемой деятельности, а также пропорции распределения налоговых платежей между субъектами РФ и местными бюджетами устанавливаются решением органа государственной власти субъекта РФ.

Еще одна налоговая льгота – **единый налог на вмененный доход**. Его уплачивают организации и предприниматели, осуществляющие деятельность без образования юридического лица в следующих сферах:

- ремонтно-строительные услуги (строительство зданий, сооружений или их частей; оборудование зданий; подготовка строительного участка; ремонт зданий, сооружений; благоустройство территорий);
- бытовые услуги (ремонт обуви, изделий из кожи, меха; пошив и ремонт одежды; ремонт бытовой техники; сервисное обслуживание автотранспортных средств);
- парикмахерские, медицинские, косметологические, ветеринарные и зооуслуги;
- консультации, бухгалтерские, аудиторские, юридические услуги; обучение, репетиторство, преподавание и др.;
- общественное питание (с численностью работающих до 50 человек);
- розничная торговля через магазины (с численностью работающих до 30 человек), палатки, рынки, ларьки и т.д.;
- автотранспортные услуги (с численностью работающих до 100 человек);
- услуги на коммерческой основе по перевозке пассажиров на маршрутном такси;
- – услуги по предоставлению автостоянок и гаражей;
- сбор металлолома.

Объектом обложения является вмененный доход по вышеуказанным видам деятельности на очередной календарный МЦЦ, а налоговый период устанавливается в один квартал.

Под **вмененным доходом** понимается потенциально возможный доход плательщика за вычетом потенциально необходимых затрат. Вмененный доход рассчитывается с учетом совокупности факторов, непосредственно влияющих на получение дохода на основе статистических данных налоговых проверок, а также оценки независимых организаций.

Сумма единого налога на вмененный доход зависит от следующих показателей:

– базовой условной доходности в стоимостном выражении на ту или иную единицу физического показателя (единица площади, численности работающих, единица производственной мощности и др.), характеризующей определенный вид деятельности в различных сопоставимых условиях;

– ставки единого налога;

– повышающих (понижающих) коэффициентов базовой доходности, отражающих степень влияния того или иного фактора (место деятельности), сезонность, вид деятельности, возможность использования дополнительной инфраструктуры и т.д.) на результат деятельности.

Таким образом, исходя из всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что, учитывая исключительную важность производственного бизнеса для экономики страны, государство оказывает поддержку в развитии всех форм предпринимательской деятельности, в том числе и малого бизнеса, используя регулирующую функцию налогов, которая, в свою очередь, создает некоторые преимущества субъектам малого бизнеса, тем самым стимулируя его развитие.

Контрольные вопросы

1. Зачем уплачивать налоги?
2. Система налогов.
3. Экономическая сущность налогов.
4. Налоговые льготы.
5. Виды федеральных налогов.
6. Виды региональных налогов.
7. Виды местных налогов.
8. В какие внебюджетные фонды должно платить взносы юридическое лицо?
9. От чего зависит, какие налоги должно платить предприятие?
10. Каковы обязанности налогоплательщика – юридического лица?

11. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

> Если у вас дельные, хорошо обученные сотрудники, а вы не привлекаете их к совместному принятию решений, вы понапрасну теряете свое собственное время.
>
> *Постулат менеджмента*

Почти все организации наделяют своих руководителей ответственностью за более широкий круг задач, нежели тот, с которым они могли бы справиться лично. Для того чтобы они могли нести эту ответственность, им необходимы помощники. Руководитель не может обеспечить себе достаточной гибкости, если он не прибегает к перепоручению работы своим подчиненным. Перепоручить, то есть делегировать работу, – значит, дать задание тому, кто успешно справится с ним.

Что, прежде всего, отличает руководителя от, например, инженера функционального отдела организации? Видимо, то, что он – организатор труда других людей. Рядовому инженеру, специалисту всю работу нужно сделать самому. Руководитель же должен, прежде всего, организовать работу других, умело распределить среди них работу, возложенную на его группу или организацию. Иными словами, речь идет об умении руководителя делегировать полномочия, организовать коллективную работу.

И не случайно работу руководителя оценивают не столько его личными способностями, а прежде всего тем, как работает вверенный ему персонал.

Характер управленческого труда с каждым годом усложняется. И на этом фоне все большее значение приобретает умение руководителя на научной основе организовать труд подчиненных ему людей. Делегирование принято считать одной из самых важных проблем в управление и вместе с тем одной из самых сложных и актуальных.

11.1. Механизм участия персонала в управлении

В большинстве организаций есть работники, считающие, что их деятельность полностью зависит от других людей (в первую очередь менеджеров), а их собственные усилия оказывают незначительное воздействие на результаты деятельности организации. Подобное отношение определяет низкую самооценку сотрудников – распространенное убеждение в неспособности внести существенный вклад в достижение целей организации. Нередко проблемы индивидуальной эффективности возникают в переходные для организации периоды, когда работник утрачивает контроль над событиями (к примеру, во время слияний и поглощений). Проблемы могут также возникнуть при необходимости работы под началом авторитарного руководителя, в тех случаях, когда принятая в организации система

вознаграждения не стимулирует повышение квалификации или инновации или рабочее задание не предполагает разнообразия и свободы действий.

Одним из основных методов противодействия низкой самооценке сотрудников – наделение их властью. Наделение властью – это любой процесс, обеспечивающий работников большей автономией за счет расширения их доступа к информации и обеспечения контроля над факторами, определяющими выполнение рабочих заданий. Наделение властью способствует устранению у работников ощущения бессилия, усилению чувства собственной значимости. Обычно выделяют пять основных подходов к наделению сотрудников властью:

1. Помощь сотрудникам в достижении высокого уровня рабочих знаний и навыков (правильное обучение, тренинг и приобретение необходимого опыта, что обеспечивает первоначальный успех).

2. Расширение функций контроля сотрудников (предоставление большей свободы действий в процессе труда, сопровождающееся повышением ответственности за результаты) .

3. Ознакомление работников с образцами успешных ролевых моделей (наблюдение за действиями высокоэффективных сотрудников).

4. Практика социального поощрения и убеждения (похвалы, поощрения, вербальная обратная связь способствуют повышению уверенности в себе работников).

5. Эмоциональная поддержка (способствует снижению стресса и чувства тревоги за счет более четкого определения роли сотрудника и помощи в выполнении задания).

Использование руководителями данных подходов благоприятствует повышению уверенности сотрудников в собственной компетентности, осознанию ценности труда и возможностей реализации своих способностей. Сотрудники воспринимают официальное расширение прав как оценку организацией их трудовых усилий (рис. 11.1).

Для наделения властью сотрудников используются разнообразные поведенческие инструменты (совместная постановка целей, обратная связь по результатам труда, моделирование, различные системы вознаграждений), но основным являются различные программы участия в управлении. Реализация такого рода программ способствует формированию у сотрудников чувства собственников, их участию в процессах принятия решений и ощущению возможности выбора рабочей среды.

Участие в управлении предполагает консультации руководителей с подчиненными, ознакомление их с управленческими проблемами и решениями, т.е. командную работу. Предполагается, что руководитель всецело отвечает за работу подразделения, но разделяет оперативную ответственность с участниками процесса труда. Таким образом, сотрудники ощущают себя членами группы, деятельность которой направлена на достижение

общих для команды и организации целей. Следовательно, можно определить участие в управлении как вовлечение индивидов в групповые действия, побуждающее их вносить личный вклад в достижение командных целей, разделять ответственность за всю организацию.

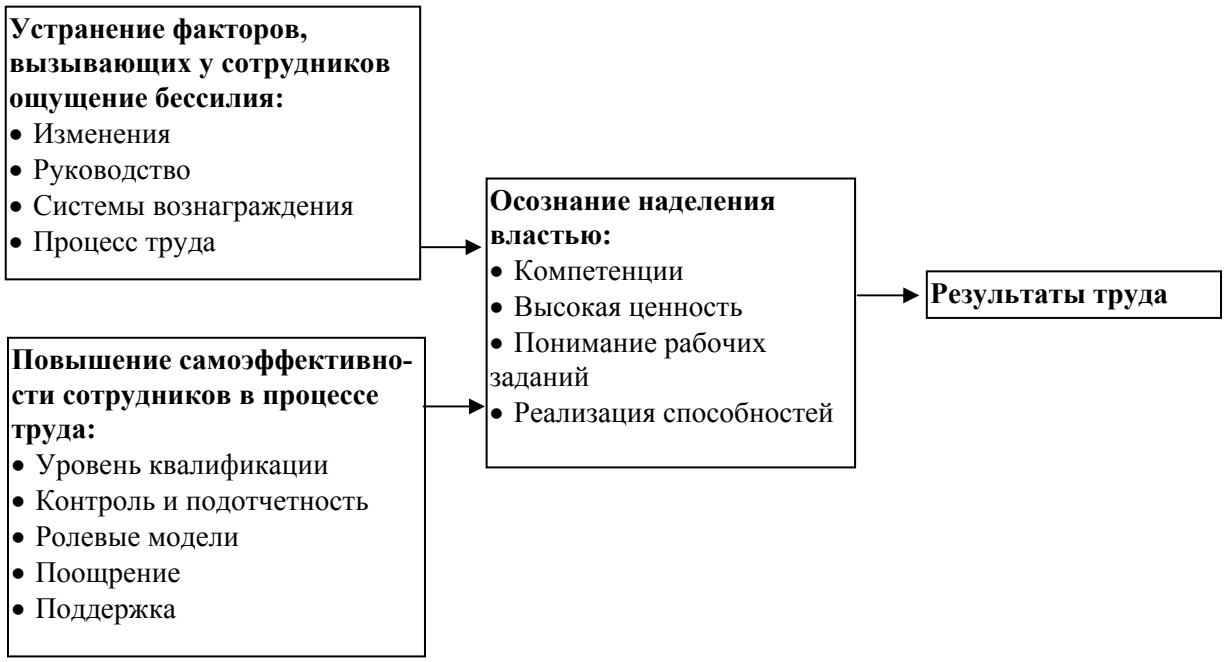


Рис. 11.1. Процесс наделения властью

Самое главное в участии персонала в управлении – ментальное и эмоциональное вовлечение работников в работу группы, а не просто их физические действия. В управлении участвует внутреннее «Я» индивидов, а не их умения и навыки. Речь идет не столько о физическом, сколько о психологическом вовлечении, о мыслящей личности, а не просто о лице, подключившемся к выполнению рабочей задачи. Нередко руководители принимают такое подключение за истинное участие в управлении. Они, конечно, проводят собрания, интересуются мнениями подчиненных, но работники прекрасно понимают, что руководитель является автократическим боссом, которому нет дела до предложений сотрудников. Такого рода руководящие действия являются псевдоучастием в управлении, не предполагающим использования личностных ресурсов работников.

На одном из крупных российских текстильных комбинатов в рамках программы участия сотрудников в управлении менеджеры практиковали регулярное проведение собраний, посвященных совершенствованию процесса труда. Однако эффект оказался прямо противоположным: произошло существенное уменьшение объемов производства продукции. Исследователи пришли к выводу, что рабочие, основываясь на прошлом опыте, восприняли данные собрания как рекламную кампанию руководства, что свело на нет усилия менеджмента. Если работники воспринимают попытки

руководителей вовлечь их в процесс управления как очередную блажь, кампанию, необходимо приложить огромные усилия для того, чтобы преодолеть негативное отношение сотрудников, вовлечь их в процесс управления и ментально, и эмоционально.

Участие в управлении предполагает, что для достижения целей организации сотрудники получают возможность реализовать свои способности, проявить инициативу. Именно этим и отличается участие в управлении от «согласования», предполагающего исключительно творчество руководителя, который по согласованию с членами группы реализует в трудовом процессе собственные идеи. Участие в управлении – большее, чем обсуждение работниками управленческих проблем и согласие на какие-либо действия; его ценность состоит в высвобождении творческой активности в сотрудников. Участие в управлении способствует повышению мотивации, помогает работникам осознать цели и определить четкие пути к их достижению. В соответствии с методом руководства «путь – цель» участие в процессе принятия решений сопряжено с высоким чувством ответственности сотрудников, возрастанием степени их мотивации к достижению целей.

Наконец, участие в управлении побуждает членов группы к принятию ответственности за ее действия. В данном случае мы имеем дело с социальным процессом, благодаря которому индивиды самововлекаются в достижение целей организации, употребляя по отношению к ней местоимение «мы», а не «они», решая «наши», а не «их» проблемы. Участие в управлении означает превращение исполнителей чужой воли в «граждан» организации.

Индивид принимает на себя ответственность за действия группы, так как воспринимает участие в ее работе как возможность делать то, что он считает необходимым. Идея возникновения у членов группы желания участвовать в процессе труда единой командой является решающим шагом преобразования ее в успешную рабочую единицу. Если люди действительно хотят чего-то добиться, они обязательно найдут верную дорогу к цели. В этих условиях работники воспринимают руководителей как участников общего дела, обеспечивающих команде необходимую поддержку.

Многие предприниматели с большим трудом осваивают новые роли в системах управления с высоким уровнем вовлечения сотрудников. Нередко участие в управлении воспринимается руководителями как угроза их авторитету и статусу. Руководителям необходимо время, для того чтобы осознать теорию участия в управлении, научиться пользоваться ее наиболее эффективными инструментами.

Руководителям необходимо подготовиться к «расставанию» с ролями судей и критиков и начинать «репетиции» в роли партнера, сотрудников. Обязанности руководителя по-прежнему предполагают определение на-

правлений развития подразделения, идентификацию проблем и предложение действий, направленных на их устранение, контроль над использованием ресурсов. Но происходящие в бизнесе и менеджменте изменения ориентируют управленцев, скорее, на исполнение заказов, на регулирование взаимодействий человеческих и технических ресурсов. Новая парадигма управления переносит акценты от направления и регулирования рабочих процессов к обслуживающему руководству, ориентированному на помощь сотрудникам в достижении целей на основе повышения их квалификации и развития способностей.

11.2. Команда менеджера

> Основанные на командной деятельности рабочие процессы… позволяют обойти «волчьи ямы» иерархического управления.
>
> **Джек Гордон**, английский писатель

Известно, что современный бизнес отличает высокая степень влияния внешней среды на людей в организации. Вследствие этого возникает необходимость в организационной системе, обеспечивающей как основную деятельность, так и ее психологическую поддержку. Все шире распространяется мнение о том, что эффективная работа фирм должна быть основана на командной работе, способной обеспечить необходимую современным компаниям гибкость, стимулировать творчество и создать атмосферу сотрудничества и поддержки. По мнению экспертов, сегодня конкурируют не компании, а их команды.

По мере того, как государство все глубже втягивается в рыночную экономику, усложняются задачи предприятий, фирм и организаций, менеджеры обнаруживают, что для достижения необходимых результатов и поддержания трудового энтузиазма нужно значительно повысить эффективность работы своих коллективов. В последние годы наукой и практикой управления выделены признаки эффективно работающих коллективов. Одной из важнейших становится проблема подбора ближайших помощников главного менеджера, создание из них некоего мозгового центра предприятия или фирмы. Конечно, создать его нелегко. Ведь менеджер должен отобрать членов своей будущей команды с учетом их навыков, умений и возможностей, должен обеспечить четкие правила поведения членов команд и определение целей совместной работы.

Поддерживать эффективность работы команды тоже непросто.

Но результатом будет хорошо налаженная эффективная командная работа, способствующая достижению поставленных целей и решению поставленных задач. Команда, которая показывает высокие результаты, позволяет улучшить планирование и контроль, сконцентрировать усилия

работников на реализации конкретных проектов, повысить мотивацию работников, улучшить коммуникации.

Что же такое команда менеджера? Ведь просто группа подчиненных работников – это еще не команда, а только набор отдельных личностей. Внутри такой группы ее участники могут преследовать разные цели.

В общем смысле команда – это единое целое, коллектив людей-единомышленников, объединенных общей целью. Именно общность целей – наиболее важное условие формирования команды.

Команда потенциально может добиться гораздо большего, чем суммы достижений отдельных людей. Однако многим коллективам не удается задействовать даже малую часть своего потенциала. Часто приходится наблюдать, что взаимодействие в коллективе безжизненно, не приносит удовлетворения, запутанно и неэффективно. Этот недостаток дорого обходится любой организации, потому что эффективное руководство предполагает, что люди совместно координируют использование ресурсов, определяют задачи, выдвигают и поддерживают идеи, планируют свою деятельность и доводят дело до конца, невзирая на трудности.

Многие руководители имеют слабое представление о потенциальной ценности коллективного подхода, хотя именно коллективная работа может открыть огромные новые возможности. Коллектив однажды назвали «самым мощным орудием, известным человеку». Потенциально он является огромным стимулом, фактором поддержки и воодушевления. Люди могут получать удовлетворение от членства в коллективе, посвящать себя ему, ставить высокие цели, создавать для себя стимулирующую и творческую среду.

Сам по себе коллективный подход не является универсальным средством решения любых управленческих проблем. Он лишь открывает путь для эффективной помощи людям, которым приходится взаимодействовать друг с другом при достижении совместных целей. Организация команды требует от каждого участника стремления к общему успеху, здесь не места «набору очков» и завоеванию преимуществ для себя лично.

Менеджеры создают свои коллективы в силу нескольких причин:

- коллективный подход – это признак сильного и решительного стиля управления;
- стрессовые ситуации уменьшаются, если браться за решение проблемы сообща;
- вырабатывается больше идей и инновационная способность возрастает;
- лучше решаются крупные и междисциплинарные проблемы;
- в коллективе зачастую успешно решаются проблемы нечеткого распределения обязанностей и низкого личного вклада, устраняются межличностные трения;

- благодаря взаимодействию членов команды могут быть достигнуты созидательность и новизна;
- команды могут рисковать в большей степени, чем каждый член команды в отдельности, так как у команды в совокупности больше навыков и ресурсов, ей легче предвидеть проблемы и свести к минимуму возможные затраты.

Команда дает ее участникам определенные психологические и материальные преимущества. Чем полнее команда удовлетворяет потребности своих членов, тем она крепче и жизнеспособнее. Вот что, в частности, привлекает людей, вступающих в команду:

Безопасность. В команде ее участники чувствуют себя в безопасности, о них заботятся.

Чувство локтя. Оно дает ощущение принадлежности к коллективу.

Индивидуальность. Команда признает и поощряет индивидуальные особенности своих членов.

Гордость. Участники команды разделяют чувство гордости за совместные достижения.

Признание. Внешний мир считает команду более мощной и влиятельной социальной единицей.

Принадлежность к команде помогает человеку:

– удовлетворить свои социальные потребности;

– сформировать себя как личность;

– получить помощь и поддержку при достижении своих собственных целей, которые не всегда могут совпадать с целями команды или организации;

– получить возможность психологической разгрузки, находя взаимопонимание с другими членами команды;

– получить право участвовать в совместной деятельности, приносящей определенную, не обязательно финансовую выгоду.

Когда Дэвида Паккарда, основателя фирмы «Хьюлетт-Паккард», спросили, что является ключом к успеху, тот ответил однозначно: «Люди». Иначе говоря, успех команды менеджера более всего зависит от того, какие именно люди в ней работают. Приведем и другой пример: известный журналист В. Цветов, долгое время работавший в Японии и привыкший ко всякого рода неожиданностям, поначалу удивился, увидев плакат с главным принципом японского концерна «Мацусита денки»: «Кадры решают все».

Как же подобрать хорошую команду? Один из преуспевающих американских бизнесменов Пол Хокен, автор нескольких бестселлеров на экономическую тему, советовал: «Нанимайте людей, которых Вы уважаете. Никогда не берите на работу людей, на которых вы смотрите сверху вниз и о которых вы думаете хуже, чем о себе. Люди, с которыми вы работаете, – … Вот что составляет для Вас «окружающую среду». Если Вы хотите улуч-

шить ее, не нанимайте первых попавшихся, а берите на работу только лучших». Из этих слов видно, насколько серьезно относятся западные бизнесмены к подбору управленческого персонала. Те управляющие, которые нанимают помощников себе в команду из своих же служащих, чаще всего используют социометрический метод. Каждому члену коллектива ставится задача и предлагается выбрать двух партнеров для ее решения, сообщив свой выбор конфиденциально менеджеру. Затем сам начальник составляет схему предпочтений (она называется социограммой), которая четко отображает реальное отношение в коллективе. Руководителю остается выбрать лидера и приступить к формированию групп. Этот метод имеет целый ряд преимуществ: позволяет отобрать в команду самых уважаемых в коллективе, а значит, самых лучших работников; кроме того, одновременно руководитель получает полную картину социально-психологического климата в коллективе.

Другие американские ученые, профессора Роберт Хизрич и Майкл Питерс, считают, что самым эффективным управлением будет тогда, когда в компании присутствует дух предпринимательства. Если каждый член команды в душе предприниматель, то успех этой команде обеспечен. Отсюда четыре основных качества сотрудника управленческой команды: опора на собственные силы, стремление к независимости, жажда успеха, склонность к риску.

Все эти качества были основательно изучены Робертом Хизричем, что дало ему основание разработать специальные тесты на обнаружение у человека этих качеств.

Руководящая команда может более или менее эффективно идти к достижению своих целей в зависимости от влияния следующих факторов: размера и состава команды, групповых норм, сплоченности, конфликтности, статуса, функциональной роли ее членов и работы менеджера по управлению своей командой.

Численность команды. Теоретики управления уделили значительное внимание изучению этого вопроса. Авторы школы административного управления считали, что руководящая группа должна быть сравнительно небольшой. По мнению Ральфа К. Дэвиса, идеальная группа должна состоять из 3–9 человек. Его мнение склонен разделить Ким Дэвис, современный теоретик, посвятивший много лет исследованию групп. Многие зарубежные исследователи оптимальным количеством членов в группе считают 5 человек. В общем, по мере увеличения размера группы общение между ее членами усложняется и становится более трудным достижение согласия по вопросам, связанным с деятельностью группы и выполнением ее задач. Увеличение размера группы также усиливает тенденцию к неформальному разделению на подгруппы, что может привести к появлению несогласующихся целей и повышению конфликтности группы.

Состав. Под составом здесь понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решений проблем. Важной причиной вынесения вопроса на обсуждение группы является использование различных позиций для нахождения оптимального решения. Поэтому неудивительно, что на базе исследований рекомендуется, чтобы группа состояла из непохожих личностей, так как это принесет большую эффективность, чем если бы члены группы имели схожие точки зрения.

Групповые нормы. Как было выявлено первыми исследованиями руководящих групп, нормы, принятые в группах, оказывают сильное воздействие на поведение каждой отдельной личности и на то, в каком направлении будет работать группа: на достижение целей организации или на противодействие им. Нормы призваны подсказать членам группы, какое поведение и какая работа ожидаются от них. Нормы оказывают такое сильное воздействие потому, что только при условии сообразования своих действий с этими нормами отдельная личность может рассчитывать на принадлежность к группе, ее признание и поддержку.

Сплоченность. Сплоченность команды – это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе. Высокосплоченная «команда» – это команда, члены которой испытывают сильную тягу друг к другу и считают себя похожими. У высокосплоченных групп обычно бывает меньше проблем в общении, а те, что бывают, – менее серьезны, чем у других. У них меньше недопонимания, напряженности, враждебности и недоверия, а производительность их труда, качество принимаемых ими решений выше. Но если цели фирмы и высокосплоченной группы не совпадают, то это отрицательно скажется на работе фирмы в целом. Потенциальным отрицательным последствием высокой степени сплоченности является групповое единомыслие.

Групповое единомыслие. Это тенденция подавления отдельной личностью своих взглядов на какое-нибудь явление с тем, чтобы не нарушать гармонию группы. Члены группы считают, что несогласие подрывает их чувство принадлежности к команде и поэтому несогласия следует избегать. В атмосфере группового единомыслия первостепенная задача для отдельной личности – держаться общей линии в обсуждении, даже если он или она имеют иное убеждение. В результате этого решения, принятые такой командой, не всегда эффективны. Команда старается принять в общем-то посредственное решение, которое никого не заденет.

Конфликтность. Ранее упоминалось, что различие во мнениях обычно приводит к более эффективной работе группы. Однако оно также повышает вероятность конфликта. Хотя активный обмен мнениями и полезен, он может привести к внутригрупповым спорам и другим проявлениям открытого конфликта, которые всегда пагубны. Причины конфликтов и методы их решения изучает отдельная наука конфликтология.

Статус членов группы. Статус той или иной личности в организации или группе может определяться рядом факторов, включая такие, как старшинство в должностной иерархии, название должности, образование, социальные таланты, информированность и накопленный опыт. Эти факторы могут способствовать повышению и понижению статуса в зависимости от ценностей и норм группы. Исследования показали, что члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы, чем члены группы с низким статусом.

Роли членов группы. Критическим фактором, определяющим эффективность работы группы, является поведение каждого из ее членов.

У индивидуальных участников команды есть две роли: функциональная и командная. Функциональные роли непосредственно относятся к нашим должностным обязанностям и охватывают: навыки и умения, технические знания и опыт и т.п. Командные роли отражают способ, каким мы выполняем свою работу, и охватывают вклад в работу команды и взаимоотношения между участниками команды. Чтобы группа функционировала эффективно, ее члены должны вести себя таким образом, чтобы способствовать достижению ее целей и социальному взаимодействию. Целевые роли распределены таким образом, чтобы иметь возможность отбирать групповые задачи и выполнять их. Поддерживающие роли подразумевают поведение, способствующее поддерживанию и активизации жизнедеятельности группы.

Итак, подбор конкретных людей для совместной работы представляет собой одну из наиболее сложных и мучительных задач, с которыми сталкивается менеджер.

Одна из основных задач менеджера состоит в том, чтобы удерживать членов команды на пути, ведущем к достижению общей цели. Так, индивидуальные усилия участников группы могут ограничиваться принятыми в организации политикой доступа к информации и системами вознаграждения. Перед каждой командой должна стоять миссия (сверхзадача), стремление к которой объединяет усилия сотрудников.

Люди не рождаются с верой, что они должны положить свою жизнь на алтарь фирмы. Заслужив их уважение, хороший лидер превращает группу людей в коллектив, который производит продукцию современными усилиями.

Здесь противодействуют два момента: с одной стороны, люди хотят ощущать себя частью коллектива. Это дает им чувство безопасности. Но, с другой стороны, люди стремятся оставаться индивидуальностями, хотят, чтобы их уважали за то, какие они есть, и тем отличаться от других.

Персональная ответственность всех членов хорошей команды заключается в том, чтобы создавать атмосферу, в которой потенциал команды

может процветать. Ключевой фактор здесь – так называемое поддерживающее развитие.

Поддерживающее развитие может иметь место:

– если есть общее понимание проводимых в жизнь целей;

– когда вносятся позитивно действующие предложения, стоящие поддержки;

– когда есть забота о значении того, что говорят люди;

– если есть уважение к другим и их идеям.

Что может помешать созданию коллектива? В данном случае речь идет о соперничестве и нездоровом честолюбии.

Само по себе состязание, соперничество – вполне естественное явление. Честолюбивые сотрудники добиваются внимания повышения в должности, продвижения по служебной лестнице. Но соперничеству часто сопутствуют зависть, неприязнь, интриганство. Делу наносится ущерб, если сотрудники соперничают в одиночку, а не как команда.

Следует остерегаться следующих симптомов нездорового соперничества:

– к запросам других отделов сотрудники относятся небрежно или вовсе их игнорируют;

– вы все чаще слышите: «Это не мое дело»;

– разговоры в отделе носят характер сплетен, желчных слухов и не имеют отношения к работе;

– выражение лиц у людей безразличное, мрачное, а не улыбающееся и приветливое;

– тон разговоров недовольный;

– посетитель со стороны воспринимается как помеха делу, а не как важная составная часть рабочего процесса;

– текучесть кадров велика, часты прогулы.

Формированию команды способствует наличие у членов группы таких качеств, как умение слушать, сопереживать; готовность помогать другим; умение найти точки соприкосновения, общие ценности и интересы; четкость и ясность позиций; стремление уменьшить разброс мнений; открытость, гибкость. Препятствуют же этому желание доминировать или постоянно вступать в спор; безапелляционные заявления; негативные оценки идей других и т.п.

Стадии становления команды. Создание команды начинается прежде всего с развития групповой сплоченности. И только при ее наличии формальная рабочая единица или обычная группа может стать командой. Процесс становления команды проходит ряд этапов, стадий. Американский исследователь Б. Басс выделяет следующие четыре стадии этого процесса:

1. Принятие членами группы друг друга. На этой стадии устраняются недоверие, настороженность и отчуждение в отношениях между работниками, появляется готовность сотрудничать.

2. Развитие коммуникаций и выработка механизма принятия групповых решений. Расширение и интенсификация коммуникаций, откровенного общения делает группу способной к принятию коллективных решений.

3. Формирование групповой солидарности. Эта стадия является логическим продолжением и следствием расширения разнообразных коммуникаций, роста доверия и укрепления чувства групповой идентичности. Члены группы получают удовлетворенность от самого факта пребывания в ней и помогают друг другу.

4. Стремление к максимизации группового успеха с помощью рационального использования индивидуальных способностей, возможностей и взаимопомощи, обеспечение неформального коллективного контроля за выполнением групповых заданий. Эта стадия характеризуется переносом акцента с межличностной солидарности и поддержки на общее дело.

По мере прохождения указанных стадий групповые отношения в команде достигают зрелости, позитивно сказываясь на эффективности труда.

Одна из наиболее известных моделей, описывающих ступени становления команды – модель американского психолога Б. Такмана.

Согласно Б. Такману, команды проходят пять четко определенных фаз развития:

1. Forming – стадия формирования.
2. Storming– стадия выяснение отношений.
3. Norming – стадия согласования правил.
4. Producing – продуктивной работы.
5. Unformitig – умирания.

В соответствии с моделью Б. Такмана, каждая стадия становления команды имеет яркие особенности, проявляющиеся в характерных проблемах, а также в особенностях поведения членов команды.

1-я стадия: формирование. На этом этапе члены команды знакомятся друг с другом, оценивают компетентность и полномочия лидера команды, занимают выжидательную позицию, испытывают сомнения и неуверенность, наблюдают за поведением своих коллег, пытаются понять свое место в команде.

2-я стадия: выяснение отношений. Здесь можно столкнуться с негативным поведением членов команды, соперничеством за внимание, конфликтами за власть между членами группы и руководством, взаимным недоверием, эмоциональной реакцией на задания, данные к исполнению, и сомнениями людей в том, что они приносят пользу команде.

3-я стадия: согласование правил. Участники постепенно привыкают друг к другу, начинают доверять друг другу, принимать и уважать друг друга. В это время постепенно формируется командный дух и возникает

чувство сплоченности. Теперь дискуссии между членами группы носят конструктивный характер: кто, что, где и каким образом будет делать в целях достижения общих целей. Вырабатываются и принимаются правила совместной деятельности.

4-я стадия: продуктивная работа. На этом этапе мы наблюдаем настоящую эффективную команду с творческой рабочей атмосферой, тесными внутригрупповыми связями, самоуправлением, доброжелательными взаимоотношениями; команду, ведущую энергичную и самостоятельную деятельность по выполнению поставленных перед ней задач.

5-я стадия: умирание. В конечном итоге каждая группа рано или поздно подходит к такой черте. Обычно в таком случае руководство организации начинает формировать новую команду, корректирует групповые цели. Процесс развития команды начинается вновь.

Выделение последовательного ряда этапов становления команды чрезвычайно полезно для понимания причин эффективности или неэффективности ее работы. В действительности развитие команды гораздо чаще имеет форму цикла, в котором этапы формирования, выяснения отношений, согласования правил и продуктивной работы повторяются каждый раз в несколько иной форме.

11.3. Эффективность команды

Современный менеджмент все чаще старается использовать в своей работе командные методы. Жесткая административная система, так хорошо себя зарекомендовавшая в управлении крупными индустриальными предприятиями, сегодня оказывается мало применима. Причин тому две: резко возросшая скорость изменения внешней среды, в которой приходится работать организациям, и существенное повышение доли творческого труда сотрудников

Необходимость быстро реагировать на внешние изменения, накладываясь на возросшую сложность ведения бизнеса (для успешного им управления теперь требуется очень глубокое знание многих дисциплин), вынуждает компании нанимать для своего управления специфические группы высококлассных специалистов. Наиболее эффективно эти специалисты работают в том случае, если отношения внутри группы удается выстроить таким образом, чтобы они образовали управленческую команду.

Таким образом, для тех компаний, которые в силу специфики собственной деятельности или в силу специфики тех рынков, на которых им приходится работать, вступили в постиндустриальную эру, крайне важным становится вопрос алгоритмов создания таких управленческих команд и рецептов дальнейшего повышения их эффективности. Для многих компаний решение этих вопросов становится фактором их выживания.

Управленческая команда – группа людей, члены которой образуют верхушку управленческой пирамиды компании (группа топ-менеджеров во главе с генеральным директором или другим должностным лицом, выполняющим его функцию) и при этом образуют полноценную команду.

Об эффективности команды говорит ее способность добиваться полезных результатов. Создать команду нелегко. Это требует времени, методичности и упорства: нужно построить личные отношения, определить методы работы и создать положительный воодушевляющий климат. Команда живет собственной деловой и эмоциональной жизнью. Одна из отличительных черт команды – это сильное чувство общности.

В результате обширных исследований, проведенных во многих странах, высокоэффективные команды определены как имеющие следующие отличительные характеристики:

- Имеют хотя бы одного человека, являющегося ядром команды.
- Отличаются высоким качеством и высоким выходом продукции.
- Имеют высокую степень удовлетворенности своей деятельностью.
- Члены таких команд хорошо сотрудничают друг с другом.
- В таких командах хорошо сбалансирован состав в зависимости от ролей, выполняемых членами команды, и их навыков.
- Менеджеры таких команд пользуются большим уважением благодаря примеру, который подают членам команды.
- Имеют высокую степень автономности.
- Способны быстро учиться на собственных ошибках.
- Хорошо ориентированы на клиента, потребителя.
- Имеют навыки оптимального решения проблем и регулярно следят за их разрешением.
- Участники высокоэффективных команд хорошо мотивированы.

Американские профессора Мескон, Альберт, Хедоури предлагают подразделить все роли в команде на две группы: целевые роли и поддерживающие роли. Зная это, нетрудно составить схему распределения ролей в команде менеджера (рис. 11.2).

Целевые роли распределены таким образом, чтобы иметь возможность отбирать и выполнять основные командные задачи. Деятельность людей, играющих целевые роли, направлена непосредственно на достижение целей группы. Поддерживающие роли подразумевают поведение, способствующее поддержанию и активизации жизни и деятельности команды. Рассмотрим подробнее каждую роль в отдельности. Наиболее эффективная команда включает людей, играющих роли, в своей совокупности обеспечивающие жизнедеятельность команды менеджера.

Итак, роль первая, главная. «Сидящий на главном стуле» – «Chairman» – председатель, руководитель. Этот человек играет вполне конкретную ролевую функциональную задачу.

Главное – это то, что он координатор («Coordinator»), осознает и контролирует процесс деятельности и цели команды, обращает внимание на каждого, учитывает чувства, интересы и мотивы деятельности людей в команде, обобщает поступающие предложения.

Его главная задача заключается в том, чтобы создать условия, способствующие тому, чтобы каждый член команды внес свой, предписанный ему ролевой вклад.

Генератор идей, «Ideas». Его деятельность заключается в разработке новых идей, решений, подходов, новой организации. Он инициирует деятельность всей команды и может иметь даже дикие идеи. Но без такого человека невозможно добиться ничего нового, оригинального.

Информатор, «Informer». Эта роль состоит в поиске и предоставлении группе всей необходимой информации. Этот человек ищет разъяснения выдвинутого предложения, находит дополнительную информацию, необходимые факты, применяет свой собственный опыт в решении проблем команды.

Эксперт, «Expert». Он высказывает мнения или убеждения, касающиеся какого-либо предложения, обязательно с его оценкой.

Проработчик, «Elaborator». Его роль – разъяснить, приводить примеры, развивать мысль, пытаться прогнозировать дальнейшую судьбу предложения, если оно будет принято.

Координатор, «Coordinator». Человек, координирующий процесс применения решения командой. Он разъясняет взаимосвязи между идеями, суммирует предложения, интегрирует деятельность различных членов группы. Обычно эту роль, как отмечалось выше, берет на себя сам менеджер.

Завершитель, «Completor». Его задача – обобщать, суммировать все предложения, подводить итог, формулировать окончательное решение.

Наличие игроков, исполняющих целевые роли, необходимо для обеспечения достижения командой своих целей. Каждая из целевых ролей несет огромную функциональную нагрузку, поэтому нежелательно исполнение одним человеком нескольких ролей одновременно. Учитывая специфику производства, целевые роли могут изменяться, их список может дополняться новыми и, наоборот, избавляться от ненужных.

Поддерживающие роли, как видно из их названия, направлены на поддержку функционирования группы. Наличие игроков, исполняющих поддерживающие роли, не обязательно. Выполнение этих ролей может сочетаться с другими функциями. Поддерживающие роли еще более зависят от особенностей команды. Эти особенности заключаются и в характере управляемого объекта, и в национальных особенностях и т.д. Большинство американских управляющих, например, выполняют только целевые роли, в то время как японские управляющие – и целевые, и поддерживающие роли.

Назовем основные поддерживающие роли. Поощритель, «Encourager». Его задача – быть дружелюбным, душевным, отзывчивым по отношению к другим, хвалить других за их идеи, соглашаться с другими и положительно оценивать их вклад в решение проблемы. Поощритель – человек, снимающий конфликты между членами команды, создающий гармонию и согласие.

«Придающий форму», «Shaper». Этот человек не контролирует и не координирует процесс, а постоянно его динамизирует, подталкивает. Пытается создать обстановку, в которой каждый член команды старается работать наиболее эффективно.

Исполнитель, «Doer». Эта роль заключается в том, чтобы следовать решениям команды, вдумчиво относясь к идеям других людей. Все, что остальные члены команды организовали, придумали, он непосредственно выполняет. Он предан фирме, ему можно доверять.

Устанавливающий критерии, «Purposing criterion». Он обязан устанавливать критерии, которыми должна руководствоваться группа, выбирая содержательные (или процедурные) моменты (или оценивая решение команды).

Ответственный за внешние контакты, «Ext contacter». Дела внутри команды его не интересуют, он ищет внешние контакты. Его задача – связать внутренний мир команды с внешним миром.

Ключевой член команды – чаще всего сам председатель. Эффективная команда ставит высокие цели, часто достигает их, испытывая высокую степень удовлетворенности работой. Члены эффективной команды хорошо сотрудничают друг с другом.

В сочетании ролей сбалансированы функции и способности людей, входящих в команду менеджера. Они быстро учатся на своих ошибках, ориентируются на потребителя, хорошо анализируют свою деятельность. Такая команда мотивирована, действует заинтересованно.

Распределение ролей в команде происходит в соответствии с двумя принципами – принципами компетентности и предпочтения (рис. 11.3.).

Принцип компетентности гласит: «Действенным можно считать такое распределение целевых ролей, при котором спрос с каждой роли не превышает умений члена команды, которому эта роль досталась».

Члены команды будут предпочитать такие целевые роли, которые больше соответствуют их индивидуальным потребностям. Однако временно они могут эффективно исполнять и те роли, которые от них потребует руководство.

Принцип предпочтения – действенным может считаться такое распределение целевых ролей, при котором как можно большее число членов команды выполняют те роли, которые они сами предпочитают.

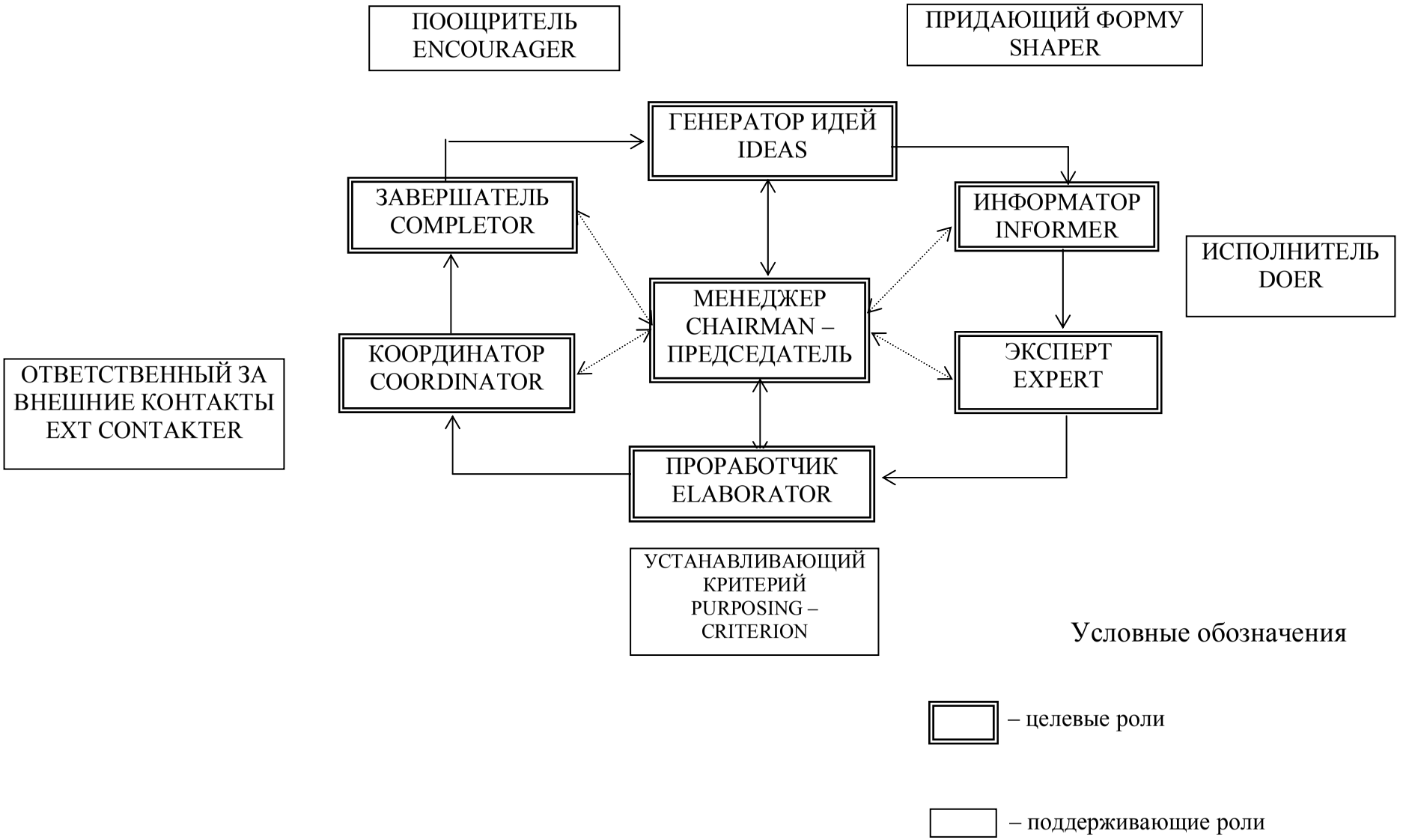


Рис. 11.2. Распределение ролей в команде менеджера

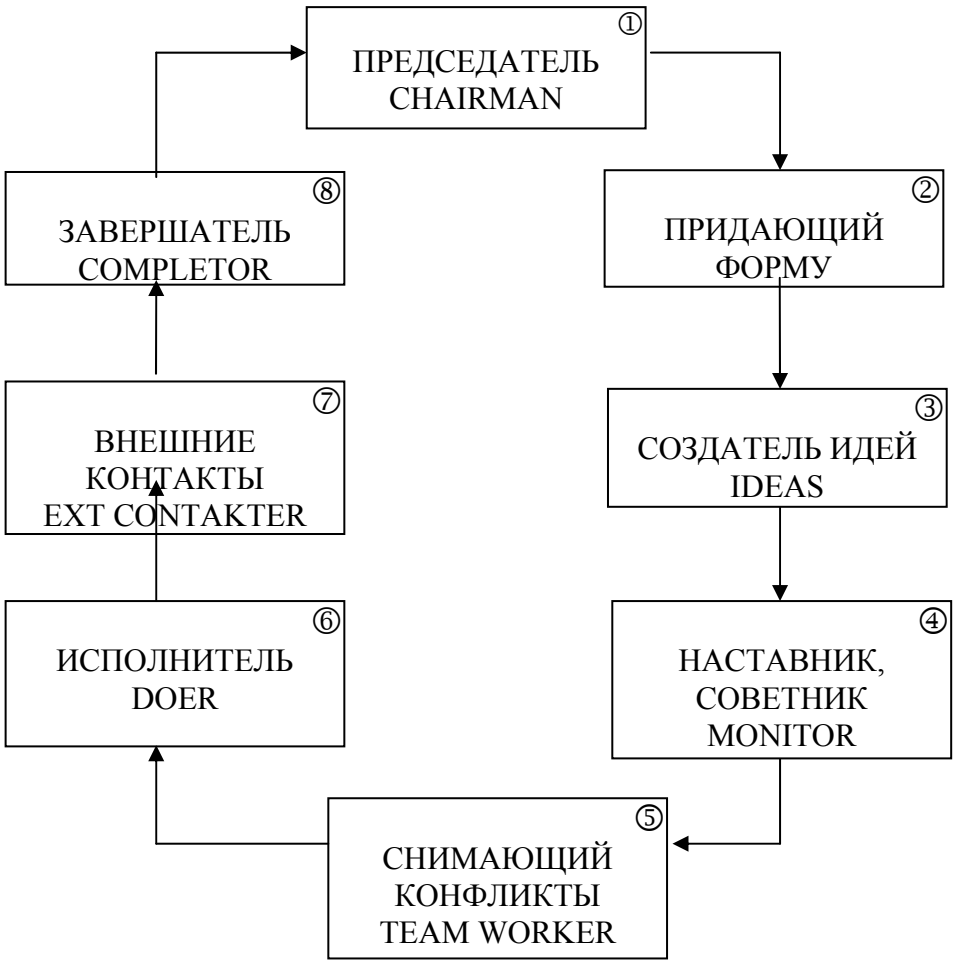


Рис. 11.3. Распределение ролей в эффективной команде менеджера

Ситуация, когда член проектной команды, идеально подходящий для определенной целевой роли, предпочитает другую роль, может грозить конфликтом.

Поэтому руководитель команды должен стремиться к достижению своего рода баланса между двумя принципами, принимая во внимание при распределении целевых ролей одновременно и умения и предпочтения своих коллег.

Признаки неэффективной команды [92, с. 80]. При анализе состояния собственной команды необходимо знать признаки неэффективной команды.

1. Атмосфера в группе поражает равнодушием и отрицательным отношением друг к другу (люди перешептываются или говорят на отвлеченные темы, некоторые просто не принимают участия в разговорах и т.д.); также заметна напряженность (злость, упорство, преувеличение и т.п.). Видно, что группа не заинтересована в задании и не сосредоточена на его выполнении.

2. В беседе доминируют некоторые отдельные личности, но говорят они часто не по теме. Никто не хочет тратить силы на то, чтобы группа начала действовать слаженно.

3. Говорят так, что не понятно, какая же все-таки задача у группы и каковы ее цели. Руководитель группы, может быть, говорил об этом в самом начале, но нет признаков того, что группа поняла эти цели или акцентировала хотя бы какую-либо одну. Наоборот: выяснилось, что некоторые люди преследуют личные цели, которых стараются достигнуть в группе, и эти цели полностью противоречат целям всей группы в целом и других ее членов.

4. Люди не слушают друг друга. Их мысли остаются незамеченными или отвергнутыми. Беседа перепрыгивает с темы на тему: она не конкретна. Многие сотрудники высказываются только для того, чтобы произвести впечатление или оказать воздействие на кого-то. Некоторые люди считают, что руководитель или другие члены группы, критикуя их мнение, выступают в роли судей, и поэтому они вступают в разговор очень редко.

5. Руководитель, который боится конфликтов, подавляет различные мнения. Иногда они служат причиной публичной ссоры, в результате которой одна подгруппа начинает доминировать. Разногласия могут быть разрешены путем голосования, но при этом сильное «меньшинство» может продвинуть свое мнение, а слабое «большинство» не будет уверено в правильности решения вопроса даже в большей степени, чем до голосования.

«Тирания меньшинства» может проявляться и тогда, когда один человек или маленькая подгруппа настолько агрессивны, что для сохранения мира или возможности продолжать работу большинство сотрудников подчиняются им. Рассматривается, в основном, мнение только агрессивных членов группы, так как менее агрессивные обычно молчат или после неудачных попыток больше не высказывают своих мыслей.

6. Бывает и так, что проблема еще не выяснена и тем более не решена, а в коллективе уже начинается работа. После собрания поднимается шум среди тех, кто не был согласен, но не высказал своего мнения во время его проведения. Ведь в этой группе считается, что для принятия решения достаточно большинства, а меньшинство присоединится к нему.

7. Даже когда обязанности распределены, все равно возникает вопрос: кто и что должен делать?

8. Руководитель группы занимает определенно руководящую позицию. Он может быть как сильным, так и слабым, но о нем с уверенностью можно сказать, что это «петух на насесте».

9. Критика может существовать, но она неприятна и создает напряжение. Она скорее похожа на личную ненависть. Это раздражает членов группы. Критика бывает уничтожающей. Случается, что представленные кем-то идеи отвергаются без всяких аргументов. После этого уже никто не осмеливается высказать какое-либо предложение.

10. Личные чувства подавляются, вместо того, чтобы их высказывать публично. Общее мнение таково, что это неприлично и, кроме того, создает атмосферу взрыва.

11. Члены группы склонны умалчивать о своей деятельности. Чаще всего обсуждение ошибок возникает после собрания, но тогда нельзя найти решения проблемы.

Почему же многие группы напоминают именно такую, неэффективную группу? Английский ученый Мак Грегор описывает несколько причин такого явления:

– во-первых, люди мало чего ждут от работы в команде. Опыт эффективной работы в команде у них невелик, и поэтому они не представляют себе того хорошего, что это может дать;

– во-вторых, очень немногие знают что-либо о факторах, влияющих на эффективную деятельность в команде;

– в-третьих, неправильное представление о том, что эффективность группы зависит только от ее руководителя. Ключ же к действительной эффективности предприятия – это способности всех членов команды, а также критический анализ ими своей деятельности. Члены действительно хорошей команды могут прекрасно работать, не выбирая себе непосредственного руководителя.

Контрольные вопросы

1. Назовите ключевые механизмы участия персонала в управлении.
2. Что такое команда менеджера?
3. Зачем менеджеры создают свои команды?
4. Что привлекает людей, вступающих в команду?
5. Какие стадии становления проходит команда?
6. Как распределяются роли в команде?
7. Какие функции берет на себя менеджер команды?
8. В соответствии с какими принципами происходит распределение ролей в команде?
9. В чем заключается эффективность управленческой команды?

12. Ответственность предпринимателя

Настоящая ответственность бывает только личной. Человек краснеет один.

Фазиль Абдулович Искандер (род. в1929 г.) – советский и российский прозаик и поэт

Ответственность – это то, чего больше всего боятся люди.

Тем не менее, это именно то, что помогает нам расти в этом мире.

Фрэнк Крэйн,
известный американский актер
и продюсер начала 20 века

12.1. Сущность ответственности предпринимателей

Ответственностью предпринимателей это обязанность и необходимость совершить определенные действия, направленные на восстановление неисполненных установленных (договоренных) обязанностей (обязательств), нарушений прав хозяйствующих субъектов, клиентов, работников, государства. Соответственно, хозяйствующие партнеры, государственные органы несут ответственность перед предпринимателями при невыполнении договорных обязательств, принятии решений, нарушающих права предпринимателей.

Ответственность возникает из-за невыполнения установленных законами обязанностей и обязательств при неисполнении или ненадлежащем исполнении договоров, а именно:

1) ответственность предприятий за неисполнение обязательств перед бюджетом;

2) за нарушение таможенных правил;

3) ответственность предприятий (изготовителей, исполнителей, продавцов) за качество и безопасность товаров (работ, услуг);

4) за нарушение правил постановки на учет и ведения денежной наличности;

5) за правонарушения в области строительства;

6) за нарушение законодательства об уплате обязательных платежей в государственные внебюджетные фонды.

12.2. Виды ответственности предпринимателей

Совершая противоправные деяния предприниматель несет следующие виды ответственности:

1. Уголовную ответственность.

2. Налоговую ответственность.
3. Административную ответственность.
4. Дисциплинарную ответственность.
5. Материальную ответственность.
6. Гражданско-правовую ответственность.

12.2.1. Уголовная ответственность предпринимателей

Это вид юридической ответственности, заключающийся в ограничении прав и свобод лиц, виновных в совершении преступления, предусмотренного уголовным кодексом РФ. Лицо подлежит ответственности только за те общественно опасные действия и наступившие общественно опасные последствия, в отношении которых установлена его вина. Уголовная ответственность начинается с момента вступления в силу обвинительного приговора, а полностью реализуется в отбытии наказания, назначенного судом.

Основанием уголовной ответственности предпринимателей является совершение действия, содержащего все признаки состава преступления, предусмотренного УК РФ, в первую очередь, в гл. 22 «Преступления в сфере экономической деятельности». Виновным в преступлении признается лицо, совершившее противоправное деяние умышленно или по неосторожности. Видами уголовного оказания за противоправные действия при осуществлении предпринимательской деятельности являются: штраф; лишение права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью; обязательные работы; исправительные работы; конфискация имущества; ограничение свободы; арест; лишение свободы на определенный срок. Штраф устанавливается судом в пределах от 25 до 1 000 МРОТ или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период от 2 недель до одного года. Размер штрафа устанавливается судом в зависимости от тяжести и вида совершенного преступления в сфере экономической деятельности.

12.2.2. Административная ответственность предпринимателей

Это вид юридической ответственности граждан, должностных, юридических лиц за совершенное административное правонарушение. Порядок и основания привлечения к административной ответственности регулируются Кодексом административных нарушений и другими правовыми актами. **Административным правонарушением** признается посягающее на государственный или общественный порядок, права и свободы граждан, на установленный порядок управления противоправное, виновное действие, за которое законодательством предусмотрена административная ответственность. Административная ответственность за правонарушение

наступает, если эти нарушения по своему характеру не влекут за собой уголовной ответственности. За совершение административных правонарушений могут применяться административные взыскания:

1) предупреждение;
2) штраф;
3) возмездное изъятие предмета, явившегося орудием совершения или непосредственно объектом административного правонарушения;
4) конфискация предмета, явившегося орудием;
5) совершения или непосредственно объектом административного правонарушения;
6) исправительные работы;
7) административный арест;
8) административное выдворение за пределы РФ иностранного лица или лица без гражданства;
9) лишение специального права (права торговли, права охоты).

К должностным лицам могут быть применены только два вида ответственности:

1) предупреждение;
2) штраф.

12.2.3. Налоговая ответственность предпринимателей

Это вид юридической ответственности физических и юридических лиц за налоговые правонарушения. **Налоговое правонарушение** – это виновно совершенное противоправное деяние налогоплательщика, налогового агента и их представителей, за которое установлена ответственность Налоговым кодексом РФ. К налоговым правонарушениям в соответствии с налоговым кодексом РФ относятся:

1) нарушение срока постановки на учет в налоговом органе, уклонение от такового;
2) административное выдворение за пределы РФ иностранного лица или лица без гражданства;
3) нарушение срока представления сведений об открытии и закрытии счета в банке;
4) незаконное воспрепятствование доступу должностного лица налогового органа на территорию или в помещение;
5) нарушение правил составления и срока представления налоговой декларации или иных документов;
6) непредставление налоговому органу сведений о налогоплательщике, документов;
7) грубое нарушение правил учета доходов и расходов и объектов налогообложения;
8) неуплата или неполная уплата сумм налога;

9) невыполнение налоговым агентом обязанности по удержанию и перечислению налогов.

Налоговая ответственность за правонарушение физического лица наступает, если эти нарушения по своему характеру не влекут за собой уголовной ответственности. Налоговая ответственность распространяется на всех налогоплательщиков независимо от форм собственности, организационно-правовых форм. Имеет исключительно имущественный характер, т.к. состоит в применении к нарушителю специальных финансовых санкций – штрафов.

Виновным в совершении налогового правонарушения признается лицо, совершившее противоправное деяние умышленно или по неосторожности. Вина организации в совершении налогового правонарушения определяется в зависимости от вины ее должностных лиц либо ее представителей, действия (бездействия) которых обусловили совершение данного правонарушения.

Налоговым кодексом РФ предусмотрены обстоятельства, смягчающие и отягчающие ответственность за совершение налогового правонарушения. Смягчающими ответственность признаются следующие обстоятельства:

1) совершение правонарушения вследствие стечения тяжелых личных или семейных обстоятельств;

2) совершение правонарушения под влиянием угрозы или принуждения либо в силу материальной, служебной или иной зависимости;

3) иные обстоятельства, которые судом могут быть признаны смягчающими.

Обстоятельством, отягощающим ответственность, признается совершение налогового правонарушения лицом, ранее привлекаемым к ответственности за аналогичное правонарушение. Лицо не может быть привлечено к ответственности за совершение налогового правонарушения, если со дня его совершения либо со следующего дня после окончания налогового периода, в течение которого было совершено это правонарушение, истекли три года. Это положение не действует при совершении следующих налоговых правонарушений: грубое нарушение правил учета доходов и расходов и объемов налогообложения и недоплата или неполная уплата сумм налога.

Формы и виды ответственности за совершение налоговых правонарушений

Формами ответственности за совершение налоговых правонарушений являются административная и уголовная ответственности. Ведущим видом, мерой ответственности являются налоговые санкции, которые устанавливаются и применяются в виде денежных взысканий (штрафов) в установленном законодательством размере. При наличии хотя бы одного из смягчающих обстоятельств установленный размер санкции подлежит уменьше-

нию не менее чем в 2 раза, а при наличии обстоятельств, отягчающих ответственность, установленный размер санкции (штрафа) увеличивается на 100 %. При совершении одним лицом двух и более налоговых правонарушений налоговые санкции взыскиваются за каждое правонарушение в отдельности без поглощения менее строгой санкции более строгой. Налоговые санкции взыскиваются с налогоплательщиков только в судебном порядке, при этом налоговые органы могут обратиться в суд с иском о взыскании налоговой санкции не позднее 6 месяцев со дня обнаружения налогового правонарушения и составления соответствующего акта.

12.2.4. Гражданско-правовая ответственность предпринимателей

Это система мер имущественного характера, принудительно применяемых к нарушителям гражданских прав и обязанностей с целью восстановить положение, существовавшее до правонарушения. Система мер гражданско-правовой ответственности включает в себя два вида: возмещение убытков (компенсация морального вреда) и санкции. Особой мерой гражданско-правовой ответственности является ответственность за неисполнение денежного обязательства.

Одним из видов гражданско-правовой ответственности является субсидиарная ответственность, предполагающая дополнительную ответственность лиц, которые наряду с должником отвечают перед кредитором за надлежащее исполнение обязательства. Субсидиарную ответственность несут:

1) члены полного товарищества по обязательствам товарищества;
2) члены потребительского кооператива по его обязательствам;
3) собственник имущества, закрепленного за учреждением, по обязательствам учреждения при недостаточности имущества;
4) в случае несостоятельности (банкротства) дочернего общества.

12.2.5. Дисциплинарная ответственность

Это санкция, которая применяется администрацией предприятия к работнику, в виде дисциплинарного взыскания за дисциплинарный проступок. Под дисциплинарным поступком понимается противоправное виновное невыполнение или ненадлежащее выполнение работником своих трудовых обязанностей. Дисциплинарная ответственность может наступить за:

1) отсутствие работника без уважительной причины на работе в пределах 3-х часов в течение рабочего дня;
2) отказ работника без уважительных причин от выполнения трудовых обязанностей;
3) отказ или уклонение без уважительных причин работников некоторых профессий от медицинского освидетельствования.

Существует в двух видах:

– общая, предусмотренная Трудовым кодексом РФ;

– специальная, возлагающаяся на работников в соответствии с уставами и положениями о дисциплине.

Меры взыскания при общей дисциплинарной ответственности:

1. Замечание.
2. Выговор.
3. Строгий выговор.
4. Увольнение.

12.2.6. Материальная ответственность

Это обязанность работника возместить в установленном порядке и в определенных размерах имущественный ущерб, причиненный по его вине предприятию в результате ненадлежащего исполнения им своих трудовых обязанностей. Вопросы материальной ответственности регулируются Кодексом законов о труде РФ и рядом других нормативных актов.

Трудовое законодательство предусматривает следующие виды ответственности:

1. Полную материальную ответственность.
2. Ограниченную материальную ответственность.

12.3. Способы обеспечения исполнения предпринимателями своих обязательств

Под обязательством в гражданском законодательстве понимается правоотношение, в силу которого одно лицо (должник) обязано совершить в пользу другого лица (кредитора) определенное действие, как-то: передать имущество, выполнить работу, уплатить деньги и т.п., либо воздержаться от определенного действия, а кредитор имеет право требовать от должника исполнения его обязательства. Обязательства возникают из договора, вследствие причинения вреда и иных оснований, указанных в ГК РФ. В обязательстве в качестве каждой из его сторон – кредитора или должника – могут участвовать одно лицо или одновременно несколько лиц.

Обязательства должны исполняться надлежащим образом в соответствии с условиями обязательства и требованиями закона, иных правовых актов, а при отсутствии таковых – в соответствии с обычаями делового оборота или иными предъявляемыми требованиями. Обычаем делового оборота признается сложившееся и широко применяемое в какой-либо области предпринимательской деятельности правило поведения, не предусмотренное законодательством, в зависимости от того, зафиксировано ли оно в каком-либо документе. Обычаи делового оборота, противоречащие

обязательным для участников соответствующего отношения положениям законодательства или договору, не применяются.

В соответствии с ГК РФ способами исполнения обязательств являются неустойка, залог, удержание имущества должника, поручительство, банковская гарантия, задаток и другие способы, предусмотренные законом или договором.

Неустойкой (штрафом, пеней) признается определенная законом или договором денежная сумма, которую должник обязан уплатить кредитору в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательств, в частности в случае просрочки исполнения. Кредитор не вправе требовать уплаты неустойки, если должник не несет ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательства. Если за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательства установлена неустойка, то убытки возмещаются в части, не покрытой неустойкой.

Соглашение о неустойке должно быть совершено в письменной форме независимо от формы основного обязательства. Несоблюдение письменной формы влечет недействительность соглашения о неустойке.

Кредитор вправе требовать уплаты неустойки, определенной законом (законная неустойка), независимо от того, предусмотрена ли обязанность ее уплаты соглашением сторон, но размер законной неустойки может быть увеличен соглашением сторон, если закон этого не запрещает. Однако, если подлежащая уплате неустойка явно несоразмерна последствиям нарушения обязательства, суд вправе ее уменьшить, кроме отдельных случав, установленных ГК РФ. Законом или договором могут быть предусмотрены случаи, когда: допускается взыскание только неустойки, но не убытков; убытки могут быть взысканы в полной сумме сверх неустойки; по выбору кредитора могут быть взысканы либо неустойка, либо убытки.

Под убытками понимаются расходы, которые лицо, чье право нарушено, произвело или должно будет произвести для восстановления нарушенного права, утрат или повреждения имущества (реальный ущерб), а также неполученные доходы, которые это лицо получило бы при обычных условиях гражданского оборота, если бы его право не было нарушено (упущенная выгода). Если лицо, нарушившее право, получило вследствие этого доходы, лицо, право которого нарушено, вправе требовать возмещения наряду с другими убытками упущенной выгоды в размере не менее чем такие доходы.

По отдельным видам обязательств и по обязательствам, связанным с определенным родом деятельности, законом может быть ограничено право на полное возмещение убытков (ограниченная ответственность).

Уплата неустойки и возмещение убытков в случаях ненадлежащего исполнения обязательства не освобождает должника от исполнения

обязательства в натуре, если иное не предусмотрено законом или договором.

Залог – один из способов обеспечения исполнения обязательств. В силу залога кредитор имеет право в случае неисполнения должником этого обязательства получить удовлетворение из стоимости заложенного имущества преимущественно перед другими кредиторами лица, которому принадлежит это имущество (залогодателя), за изъятиями, установленными законом. Залог возникает в силу заключенного договора о залоге, в котором должны быть указаны предмет залога, его оценка, существо, размер и срок исполнения обязательства, обеспечиваемого залогом.

Поручительство – способ обеспечения исполнения обязательства, в соответствии с которым поручитель (третье лицо) обязывается перед кредитором другого лица отвечать за исполнение перед ним его обязательства полностью или в части. Договор поручительства совершается в письменной форме. При неисполнении или ненадлежащем исполнении должником обеспеченного поручительством обязательства поручитель и должник отвечают перед кредитором солидарно, если законом или договором поручительства не предусмотрена субсидиарная ответственность поручителя.

Банковская гарантия – письменное обязательство, в силу которого банк, иная кредитная или страховая организация (гарант) должны уплатить кредитору принципиала (бенифициару) в соответствии с условиями даваемого гарантом обязательства денежную сумму по предоставлении бенефициаром письменного требования об ее уплате (ст. 3658 ГК РФ). Принципиалом является должник, по просьбе которого гарант дает письменное обязательство уплатить кредитору денежную сумму, не уплаченную должником. За выдачу банковской гарантии принципиал уплачивает гаранту вознаграждение.

Задатком признается денежная сумма, выдаваемая одной из договаривающихся сторон в счет причитающихся с нее по договору платежей другой стороне в доказательство заключения договора и в обеспечении его исполнения. Соглашение о задатке независимо от суммы должно быть совершено в письменной форме.

12.4. Органы, рассматривающие споры предпринимателей

Защита прав предпринимателей в основном осуществляется арбитражным судом, а в отдельных случаях – судом. В суде рассматриваются дела, если хотя бы одной из сторон является гражданин, не имеющий юридического статуса предпринимателя.

Деятельность арбитражного суда, его компетенция регулируются Законом от 28 апреля 1995 г. «Об арбитражных судах» и Арбитражным процессуальным кодексом РФ (АПК РФ), утвержденным 5 мая 1995 г.

Арбитражный суд рассматривает споры предпринимателей между собой, возникающие, в частности, в связи с неисполнением или ненадлежащим исполнением договорных обязательств, а также споры в сфере управления. К числу таковых в первую очередь относятся возбуждаемые по инициативе предпринимателей споры о признании недействительными (полностью или частично) актов государственных органов, адресованные конкретным лицам или группе лиц, не соответствующих законодательству и нарушающих охраняемые законом права и интересы предпринимателей (организаций и граждан), а также о возмещении убытков, причиненных такими актами; об обжаловании отказа о государственной регистрации; о взыскании штрафов антимонопольными, налоговыми и другими контролирующими органами, если законодательством не предусмотрено списание ими денежных. средств в бесспорном порядке; споры о возврате из бюджета неосновательно списанных денежных средств в виде экономических санкций; споры по условию контрактов о принятии заказов на поставку для государственных нужд.

Система арбитражных судов включает Высший арбитражный суд РФ, федеральные арбитражные суды округов, краев и областей, городов федерального значения, автономной области, автономных округов. Разграничение подсудности между ними установлено АПК РФ (ст. 22, 23, 24, 25). По общему правилу спор рассматривается по месту нахождения ответчика.

Истец может обратиться в арбитражный суд в течение трехлетнего срока исковой давности, а по некоторым требованиям могут быть установлены иные сроки. При обращении в арбитраж взыскивается государственная пошлина, которая зачисляется в федеральный бюджет.

Исковое заявление подается в письменной форме с приложением необходимых документов. Копии искового заявления и прилагаемых к нему документов должны быть направлены другой стороне.

Споры разрешаются в заседании арбитражного суда в первой инстанции как правило единолично. Суд может удовлетворить или отказать в иске полностью или частично. Споры должны быть рассмотрены, решения приняты и разосланы в течение двух месяцев со дня получения арбитражным судом искового заявления. Решение арбитражного суда вступает в законную силу по истечении месячного срока после его принятия.

Исполнение решения арбитражного суда осуществляется на основании выдаваемого им исполнительного листа. При взыскании средств в доход бюджета исполнительный лист одновременно направляется налоговому органу. Исполнение о взыскании денежных средств осуществляется соответствующим банком. Исполнительный лист может быть предъявлен к исполнению не позднее шести месяцев со дня вступления судебного акта в законную силу. Остальные приказы исполняются судебными исполнителями.

Контрольные вопросы

1. Что такое ответственность предпринимателя?
2. За какие противоправные деяния предприниматель несет ответственность?
3. Виды ответственности предпринимателей.
4. Сущность уголовной ответственности.
5. Виды налоговой ответственности.
6. Какие взыскания могут быть за административное правонарушение?
7. Сущность дисциплинарной ответственности.
8. Виды материальных взысканий.
9. Где рассматриваются предпринимательские споры?
10. Какими способами возможно обеспечить исполнение предпринимателями своих обязательств?

13. КУЛЬТУРА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

13.1. Сущность культуры предпринимательства

Процесс предпринимательства, на каком бы иерархическом уровне он ни осуществлялся, независимо от сферы совершения сделки тесно связан с культурной средой, которая структурно – по отношению к фирме – подразделяется на внешнюю культурную среду и внутреннюю культурную среду.

Культура предпринимательства является неотъемлемым элементом организации предпринимательской деятельности. Она базируется на общих понятиях культуры и неразрывно с ней связана.

Культура предпринимательства – это определенная сложившаяся совокупность принципов, приемов, методов осуществления предпринимательской деятельности субъектами в соответствии с действующими в стране (обществе) правовыми нормами (законами, нормативными актами), обычаями делового оборота, этическими и нравственными правилами, нормами поведения при осуществлении цивилизованного бизнеса.

Культура предпринимательства означает, что самостоятельность и экономическая свобода субъектов предпринимательской деятельности противоречат их своеволию, неоправданной инициативе. Поэтому государство устанавливает меры и формы ответственности за нарушение предпринимателями правовых норм, регулирующих предпринимательскую деятельность. Так, в соответствии с Конституцией РФ не допускается экономическая (предпринимательская) деятельность, направленная на монополизацию и недобросовестную конкуренцию, а ст. 57 Конституции установлено, что каждый обязан платить законно установленные налоги и сборы. Уголовным законодательством установлены меры уголовной ответственности за незаконное и лжепредпринимательство и другие деяния граждан, не соответствующие законной деятельности.

Элементы культуры предпринимательства:

1. Законность.

2. Строгое выполнение обязательств и обязанностей, вытекающих из правовых актов, договорных отношений и совершаемых законных сделок, из обычаев делового оборота, что проявляется в ненанесении не только имущественного, но и морального вреда партнерам, конкурентам, потребителям, наемным работникам.

3. Честное ведение бизнеса всеми субъектами.

13.2. Возникновение культуры предпринимательства

Схематично возникновение культуры предпринимательской организации и дальнейшее ее формирование можно представить следующим образом (рис. 13.1).

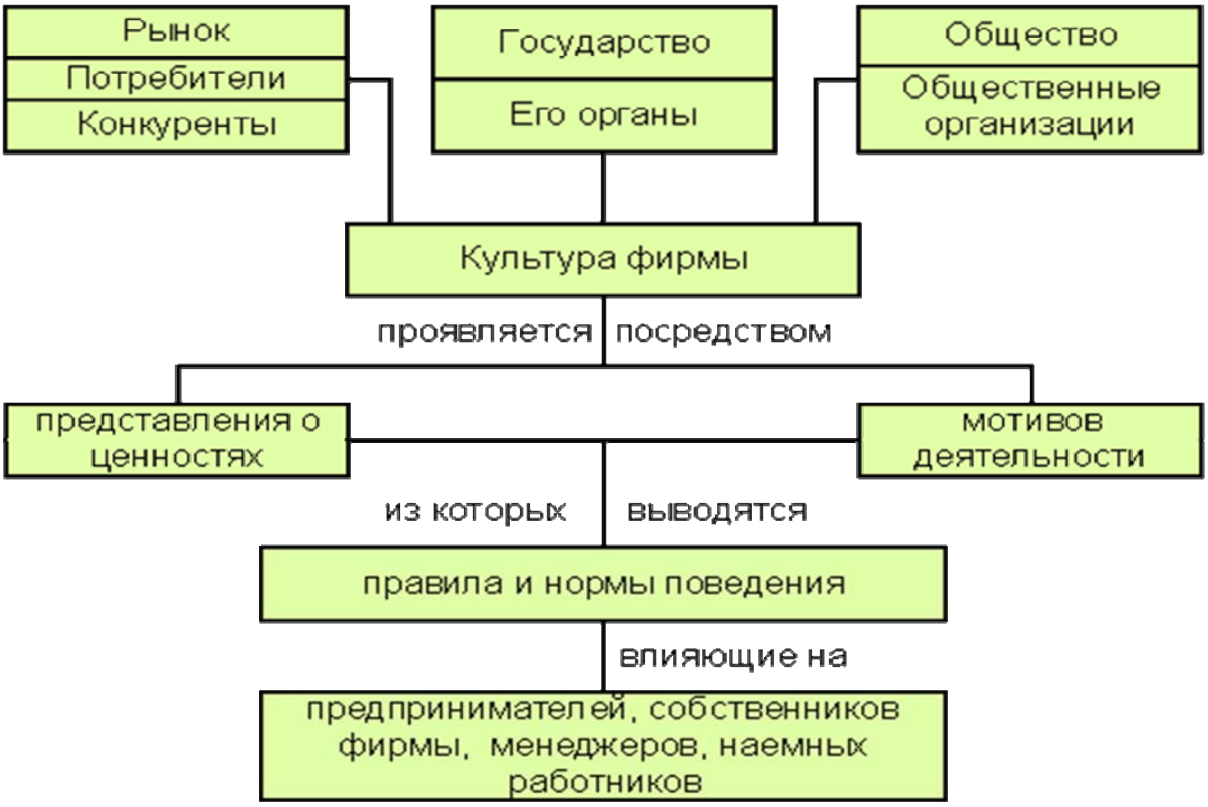


Рис.13.1. Структура предпринимательской культуры фирмы

Предпосылки возникновения культуры предпринимательства:

- Рынок, потребители, конкуренты.
- Государство и его органы.
- Общество и общественные организации.

Культура предпринимательства проявляется посредством представления о ценностях и мотивах деятельности, из которых выводятся правила и нормы поведения, влияющие на предпринимателей, собственников организации, менеджеров, наемных работников.

Состав культуры предпринимательства:

- цивилизованная внешняя предпринимательская среда;
- общественный и государственный менталитет;
- реально действующие правовые нормы;
- четко установленные цели;
- ответственность предпринимателей;
- соблюдение прав и обязанностей;
- корпоративная культура.

Внутренние факторы культуры предпринимательства:

- предмет предпринимательской деятельности;
- организация предпринимательской деятельности;
- мотивация собственника фирмы и сотрудников;
- уровень управленческой культуры, взаимоотношений руководителей и наемных работников;
- наличие особого стиля управления, который способствует достижению ведущих позиций на рынке;
- создание таких условий деятельности сотрудников, которые способствуют осознанию их полной причастности к результатам деятельности организации;
- наличие набора четких представлений о ценностях;
- высокая профессиональная компетентность руководителей;
- достижение высокого качества труда;
- хорошо организованное сервисное обслуживание продукции у потребителей.

13.3. Предпринимательская этика и этикет

Предпринимательская этика – одна из сложных проблем формирования культуры цивилизованного предпринимательства, так как этика вообще – это учение и практика поведения индивидуумов (граждан) в соответствии с идеями о должном, о добре и зле в виде идеалов, моральных принципов и норм поведения. Это учение о назначении человека, о смысле его жизни. Это система моральных и нравственных норм, включая общеобязательные правила поведения людей.

Предпринимательская деятельность, как и любая экономическая, хозяйственная, профессиональная деятельность дееспособных граждан, имеет правовые и этические критерии, нормы, правила поведения, отступление от которых грозит субъектам предпринимательской деятельности негативными последствиями. Правовые нормы поведения предпринимателей и организаций устанавливаются законами и другими нормами, невыполнение которых грозит серьезными мерами наказания, вплоть до банкротства и лишения свободы. Поэтому очень важным условием развития цивилизованного предпринимательства является не только принятие законов, регулирующих предпринимательскую деятельность, но и формирование правовой культуры. Правда, можно утверждать, что все, что сделано по закону, не всегда является этичным. Но что делать обществу? Нужно вносить предложения по изменению законов, например, налогового законодательства, так как число налогов, налоговые ставки являются тормозом развития предпринимательства.

Предпринимательская этика проявляется в таких категориях, как верность данному слову, принятому на себя обязательству, моральной ответ-

ственности за невыполнение установленных правовыми нормами обязанностей. Исследователи этики предпринимателей сформировали общие этические нормы цивилизованных предпринимателей, которые можно свести к следующему:

• он убежден в полезности своей деятельности не только (и не столько) для себя, а для других, для общества;

• исходит из того, что люди, окружающие его, хотят и умеют работать, стремятся реализовать себя вместе с предпринимателем;

• верит в свой бизнес, расценивает его как привлекательное творчество, относится к бизнесу как к искусству;

• признает необходимость конкуренции, но понимает и необходимость сотрудничества;

• уважает себя как личность, а любую личность – как себя;

• уважает любую собственность, государственную власть, общественные движения, социальный порядок, законы;

• доверяет не только себе, но и другим, уважает профессионализм и компетентность;

• ценит образование, науку и технику, культуру, соблюдает экологические нормы;

• стремится к внедрению нововведений;

• не перекладывает ответственность за принятие нужного решения на подчиненных;

• терпим к недостаткам других людей;

• согласовывает цели с личными целями сотрудников;

• никого не унижает;

• имеет бесконечное терпение.

Предприниматель должен создавать свой имидж, соблюдать этикет. Он должен ясно осознать, что такие черты поведения, как вежливость, тактичность, деликатность абсолютно необходимы не только для «умения вести себя в обществе», но и для обыкновенной жизненной позиции. Нельзя забывать о культуре общения, чувстве меры, доброжелательности, нужно полностью управлять своими эмоциями. Необходимо иметь свой цивилизованный стиль поведения, свой благородный образ, тот самый имидж предпринимателя, который гарантирует не только половину успеха, но и постоянное удовлетворение от своей деятельности.

Чтобы овладеть навыками корректного поведения, нужно соблюдать:

• правила представления и знакомства;

• правила проведения деловых контактов;

• правила поведения на переговорах;

• требования к внешнему облику, манерам, деловой одежде;

• требования к речи;

• культуру служебных документов и другие элементы предпринимательского этикета, который является составной частью предпринимательской

ской этики. Предпринимательский этикет представляет собой совокупность правил поведения предпринимателя, регулирующих его внешние проявления с окружающим миром, с другими предпринимателями, конкурентами, сотрудниками, со всеми индивидуумами, с которыми предприниматель контактирует не только при осуществлении своего бизнеса, но в любой жизненной ситуации.

Этические нормы в предпринимательстве представляют собой совокупность признаков поведения граждан, осуществляющих предпринимательскую деятельность в различных сферах экономики, направленную на удовлетворение потребностей рынка, конкретных потребителей, общества и государства.

Общие этические нормы цивилизованного предпринимателя:

- убежденность в полезности своей деятельности для общества; вера в свой бизнес;
- признание необходимости конкуренции;
- уважение любой собственности;
- уважение профессионализма и компетентности;
- соблюдение экологических норм;
- стремление к нововведениям;
- высокая степень ответственности за принятие решения;
- терпимость к недостаткам других людей;
- согласование своих целей с личными целями сотрудников.

Этические обязанности предпринимателя:

1) следить за своим имиджем;

2) осознавать, что вежливость и тактичность абсолютно необходимы для обыкновенной жизненной позиции;

3) не забывать о культуре общения и чувстве меры;

4) иметь свой цивилизованный стиль поведения.

Методы овладения навыками этического поведения:

1. Соблюдение правил представления и знакомства.
2. Применение правил проведения деловых контактов.
3. Соблюдение правил поведения на переговорах.
4. Внимательное отношение к требованиям к внешнему облику, манерам, речи.
5. Соблюдение культуры служебных документов.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой культура предпринимательства?
2. Внутренние факторы культуры предпринимательства.
3. Предпринимательская этика и этикет.
4. Методы овладения навыками этического поведения.

14. РИСКИ В БИЗНЕСЕ

Когда я вижу крупный и очень успешный бизнес, я понимаю, что кто-то, по меньшей мере, однажды, очень по-крупному рискнул.

Питер Друкер

Риск приходит от незнания того, что ты делаешь.

Уоррен Баффетт

14.1. Сущность предпринимательского риска и его классификация

Предпринимательская деятельность содержит определенную долю риска, которую должен взять на себя предприниматель, определив характер и масштабы этого риска. Закон РФ «О предприятиях и предпринимательской деятельности» определяет предпринимательство как инициативную, самостоятельную деятельность граждан и их объединений, осуществляемую на свой страх и риск, под свою имущественную ответственность, и направленную на получение прибыли. Таким образом, законодательно установлено, что осуществление предпринимательской деятельности в любом виде связано с риском.

Под риском понимают возможность наступления некоторого неблагоприятного события, влекущего за собой различного рода потери (например, получение физической травмы, потеря имущества, получение доходов ниже ожидаемого уровня и т.д.).

В предпринимательской деятельности под риском принято понимать вероятность (угрозу) потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления определенной производственной и финансовой деятельности.

Можно сказать, что ***риск*** – это деятельность, связанная с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи и отклонения от цели.

В понятии «риск» можно выделить следующие элементы, взаимосвязь которых и составляет его сущность:

– возможность отклонения от предполагаемой цели, ради которой осуществлялась выбранная альтернатива;

– вероятность достижения желаемого результата;

– отсутствие уверенности в достижении поставленной цели;

– возможность материальных, нравственных и других потерь, связанных с осуществлением выбранной в условиях неопределенности альтернативы.

При рассмотрении проблем предпринимательского риска следует обратить внимание на соотношение понятий «риск» и «неопределенность». Эти понятия следует разграничивать, так как риск характеризует ситуацию, когда наступление неизвестных событий достаточно вероятно и может быть оценено количественно. Неопределенность же характеризует ситуацию, когда вероятность наступления таких событий заранее оценить невозможно.

Типичный пример ситуации неопределенности – форс-мажорные обстоятельства, то есть препятствия непреодолимой силы, наступление которых всегда неожиданно. Именно поэтому потери вследствие форс-мажорных обстоятельств не принимаются к страхованию. В качестве ситуаций рынка можно рассматривать такие ситуации неопределенности, наступление которых весьма вероятно и может быть оценено.

В рыночной экономике существуют три основные группы причин возникновения ситуации неопределенности: незнание, случайность, противодействие (рис. 14.1).



Рис. 14.1. Основные группы причин возникновения ситуаций неопределенности

Незнание – недостаточность знаний о внешней предпринимательской среде.

Случайность определяется тем, что будущие события очень сложно предвидеть, так как в некоторых случаях те или иные события даже в сходных условиях происходят неодинаково. Выход оборудования из строя, изменение спроса на продукцию или услугу, неожиданный срыв сбыта продукции, невыполнение поставщиками своих обязательств, отклонение предприятий от энергоносителей – все это относится к случайностям, но эти случайности повторяются, принимая форму закономерностей.

Противодействие **–** ситуация, когда те или иные события затрудняют эффективную деятельность предпринимательской фирмы, например конфликты между подрядчиком и заказчиком, трудовые конфликты в коллективе и т.п.

Основная задача предпринимателя – «предугадать» возможные причины неопределенности, которые и являются источниками возникновения рисковых ситуаций, найти возможные пути преодоления случайностей и противодействовать их проявлению.

Неопределенность хозяйственной среды является объективной причиной возникновения предпринимательского риска, однако существует и субъективная причина: очень многие предприниматели не обладают достаточной компетентностью. У них отсутствует методология, и они не знают элементарных правил. Действительно, ведь именно предприниматель оценивает ситуацию, формирует множество возможных исходов и представляет вероятности их осуществления, делает выбор из множества вариантов. Результат данных действий зависит от уровня знаний и умений предпринимателя, его прошлого опыта, а также от его склонности к принятию рисковых решений.

Следует отметить, что мнение о повышенной склонности к риску у предпринимателей ошибочно: самые удачливые предприниматели рискуют умеренно, «скрывая» за смелым решением трезвый учет своих возможностей и умение использовать личностные параметры потенциальных партнеров (потребителей и поставщиков). Кроме того, существуют различные виды риска: рисковать можно финансовым состоянием, карьерой, социальными связями, эмоциональным благополучием, но разумно и обдуманно.

Значительный рост убыточных предприятий позволяет сделать вывод о том, что без учета фактора риска в предпринимательской деятельности не обойтись, без этого сложным является получение адекватных реальным условиям результатов деятельности. Создать эффективный механизм функционирования предприятия на основе концепции безрискового хозяйствования невозможно.

Существуют две группы рисков (рис. 14.2):

- Политические риски – это риски, обусловленные изменением политической обстановки, влияющей на предпринимательскую деятельность.
- Экономические риски – это риски, обусловленные неблагоприятными изменениями в экономике предприятия или в экономике страны.

В свою очередь, каждый из этих рисков подразделяется на внешний и внутренний.

Сначала рассмотрим внешние риски. Внешние риски представляют собой риски, не зависящие от предпринимателя.

Страновой риск – это риск, непосредственно связанный с интернационализацией предпринимательской деятельности. Они зависят от политико-экономической стабильности стран – импортеров, экспортеров.

Причинами странового риска могут быть нестабильность государственной власти, особенности государственного устройства и законодательства, неэффективная экономическая политика, проводимая правительством, этнические и региональные проблемы, резкая поляризация интересов различных социальных групп и т.п.

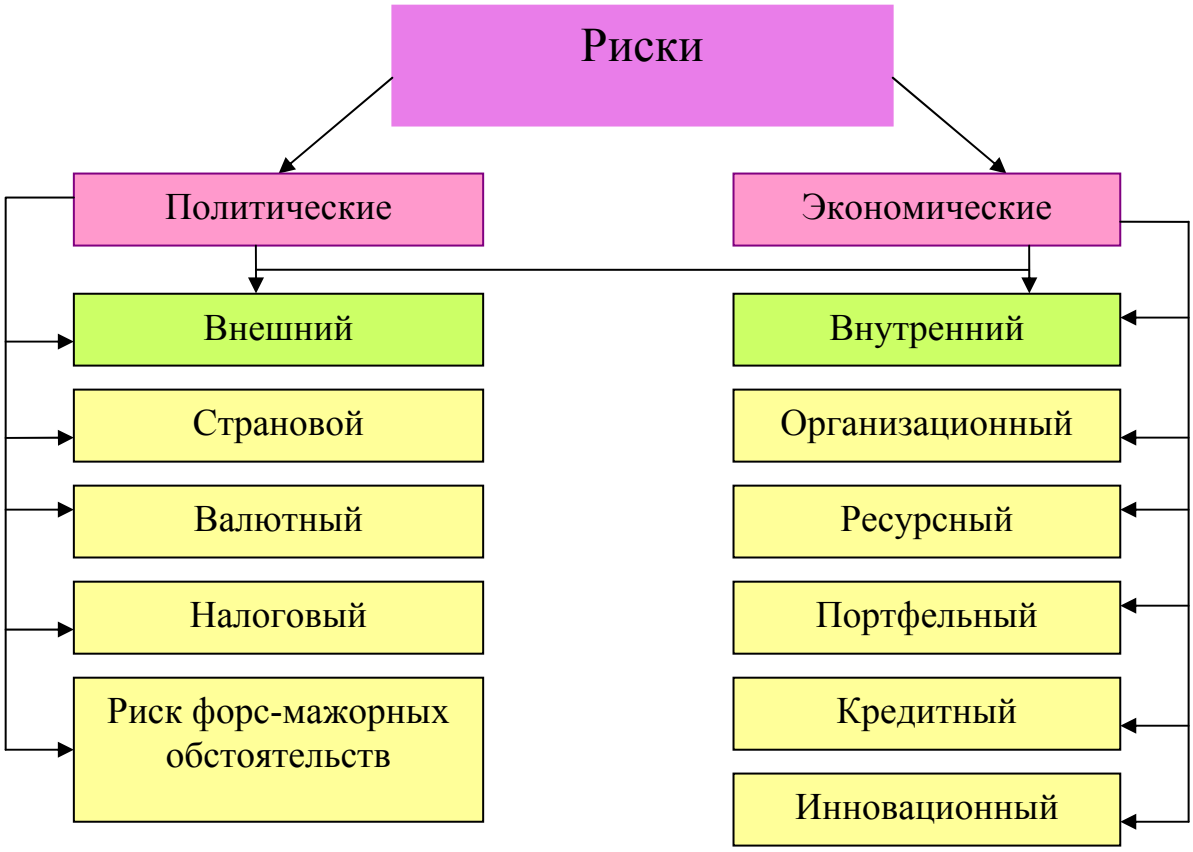


Рис. 14.2. Классификация рисков в бизнесе

Валютные риски – это риски, связанные с изменением валютных курсов.

Величина валютного риска связана с потерей покупательной способности валюты, поэтому она находится в прямой зависимости от разрыва во времени между сроком заключения сделки и моментом платежа. Курсовые потери у экспортера возникают в случае заключения контракта до падения курса валюты платежа, потому что за вырученные средства экспортер получает меньше национальных денежных средств.

Импортер же имеет убытки при повышении курса валюты, так как для ее приобретения потребуется затратить больше национальных валютных средств.

Налоговые риски рассматривают с двух позиций – предпринимателя и государства.

Налоговый риск предпринимателя связан с возможными изменениями налоговой политики (появление новых налогов, ликвидация или сокращение налоговых льгот и т.п.), а также с изменением величины налоговых ставок.

Налоговый риск государства состоит в возможном сокращении поступлений в бюджет в результате изменения налоговой политики и/или величины налоговых ставок.

Риск форс-мажорных обстоятельств – риск стихийных бедствий (природные катастрофы: наводнения, землетрясения, штормы и другие климатические катаклизмы), войны, революции, путчи, забастовки и т.п., которые мешают предпринимателю осуществлять свою деятельность. Возмещение потерь, вызванных форс-мажорными обстоятельствами, осуществляется, как правило, посредством страхования сделок в специализированных страховых компаниях.

Внутренние риски, в отличие от внешних, в значительной степени определяются ошибочными решениями, принимаемыми предпринимателем вследствие его некомпетентности.

Организационный риск – риск, обусловленный недостатками в организации работы. Основными причинами организационного риска являются:

а) низкий уровень организации:

– ошибки планирования и проектирования;

– недостатки координации работ;

– слабое регулирование;

– неправильная стратегия снабжения;

– ошибки в подборе и расстановке кадров;

б) недостатки в организации маркетинговой деятельности:

– неправильный выбор продукции (нет сбыта);

– товар низкого качества;

– неправильный выбор рынка сбыта;

– неверное определение емкости рынка;

– неправильная ценовая политики (залеживание товара);

в) неустойчивое финансовое положение.

Основными причинами ресурсного риска являются:

– отсутствие запаса прочности по ресурсам в случае изменения ситуации;

– нехватка рабочей силы;

– нехватка материалов;

– срывы поставок;

– нехватка продукции.

При наличии у фирмы или отдельного предпринимателя свободных денежных средств приходится решать трудную задачу определения размера и сферы приложения инвестиций.

Портфелем инвестора называется совокупность ценных бумаг, держателем которых он является.

Портфельный риск заключается в вероятности потери по отдельным типам ценных бумаг, а также по всей категории ссуд.

Для создания портфеля ценных бумаг достаточно инвестировать деньги в какой-либо один вид финансовых активов. Однако, вложив деньги в

акции одной компании, инвестор оказывается зависимым от колебания ее курсовой стоимости.

Если он вложит свой капитал в акции нескольких компаний, то эффективность, конечно, также будет зависеть от курсовых колебаний, но только не каждого курса, а усредненного. Средний же курс, как правило, колеблется меньше, поскольку при повышении курса одной из ценных бумаг курс другой может понизиться, и колебания могут взаимно погаситься. Такой портфель с разнообразными ценными бумагами называется диверсифицированный. Он значительно снижает диверсификационным (несистематический) риск, который определяется специфическими для данного инвестора факторами. Наряду с диверсификационным риском существует недиверсификационный (систематический) риск, который не может быть сокращен при помощи диверсификации.

Совокупность систематических и несистематических рисков называют ***риском инвестиций.***

Кредитный риск (риск невозврата долга) – это риск неуплаты заемщиком основного долга и процентов по нему в соответствии со сроками и условиями кредитного договора.

Инновационный риск – это риск, связанный с финансированием и применением научно-технических новшеств.

14.2. Основные источники риска

По источнику возникновения риск квалифицируется как хозяйственная деятельность, связанная с личностью человека и обусловленная природными факторами.

По причине возникновения риск выступает как следствие, он вызван неопределенностью будущего, непредсказуемостью поведения партнеров, недостатком информации.

Таким образом, основными причинами неопределенности и, следовательно, источниками риска являются (рис. 14.3):

I. Спонтанность природных процессов и явлений, стихийные бедствия (землетрясения, ураганы, наводнения, засуха, мороз, гололед).

II. Случайность. Когда в сходных условиях одно и то же событие происходит неодинаково в результате многих социально-экономических и технологических процессов, многовариантности материальных отношений, в которые вступают субъекты предпринимательской деятельности.

III. Наличие противоборствующих тенденций, столкновение противоречивых интересов. Это военные действия, межнациональные конфликты (запрет на экспорт и импорт, замораживание активов и т.д.), конкуренция, простое несовпадение интересов.

IV. Вероятностный характер научно-технического прогресса. Практически невозможно определить конкретные последствия тех или иных научных открытий, технических изобретений.

V. Неполнота, недостаточность информации об объекте, процессе, явлении.

Эта причина приводит к ограниченности человека в сборе и переработке информации, с постоянной изменчивостью этой информации.

VI. Ограниченность, недостаточность материальных, финансовых, трудовых и др. ресурсов при принятии и реализации решений.

– невозможность однозначного познания объекта при сложившихся в данных условиях уровне и методах научного познания;

– относительная ограниченность сознательной деятельности человека, существующие различия в социально-психологических установках, идеалах, намерениях, оценках, стереотипах поведения.

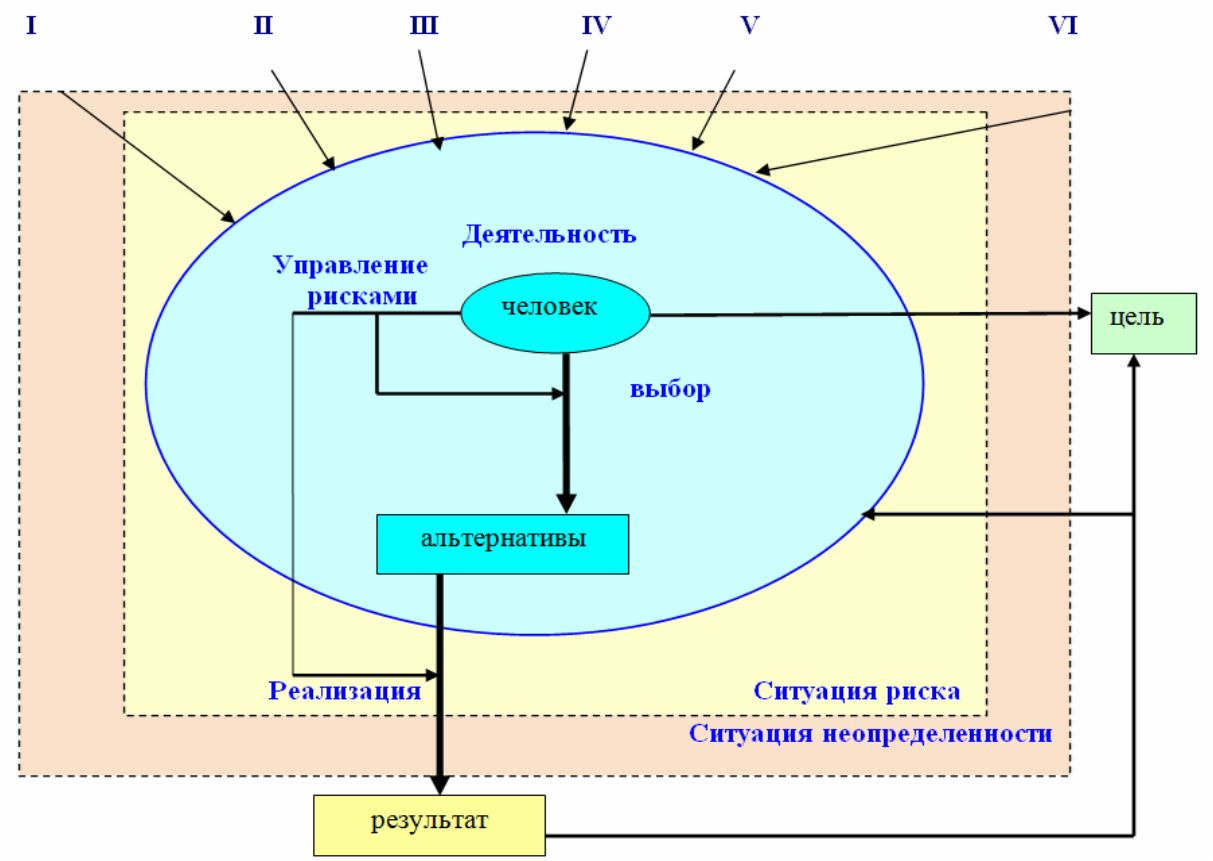


Рис. 14.3. Существование рисков на разных этапах деятельности

Помимо самого человека на его деятельность влияют факторы I, II, III, IV, V, VI, создающие в ней ситуации неопределенности и риска. Действия и решения человека могут повлиять как в лучшую сторону на результаты деятельности, так и в худшую, разрядить ситуацию неопределенности, изменить цель проекта. Риск существует как на этапе выбора действий (принятия решений), так и на этапе реализации проекта.

14.3. Пути снижения рисков

Методы управления рисками весьма разнообразны. Из сложившейся на настоящий момент практики достаточно четко видно, что у российских специалистов, с одной стороны, и западных исследователей – с другой, сложились вполне четкие предпочтения в отношении методов управления рисками. Наличие подобных предпочтений обусловлено в первую очередь характером экономического развития государства и, как следствие, группами рассматриваемых рисков.

Однако несмотря на различия в предпочтениях, следует учитывать, что развитие экономических отношений в России способствует внедрению западного опыта и, как следствие, сближению российского и западного подходов к управлению и исследованию рисков.

Средствами разрешения рисков являются избежание их, удержание, передача, снижение степени

Избежание риска означает простое уклонение от мероприятия, связанного с риском. Однако избежание риска для инвестора зачастую означает отказ от прибыли.

Удержание риска – это оставление риска за инвестором, то есть на его ответственности. Так, инвестор, вкладывая венчурный капитал, заранее уверен, что он может за счет собственных средств покрыть возможную потерю венчурного капитала.

Передача риска означает, что инвестор предает ответственность за риск кому-то другому, например страховой компании.

Для снижения степени риска применяются различные приемы. Наиболее распространенными являются:

- диверсификация;
- приобретение дополнительной информации о выборе и результатах;
- лимитирование;
- самострахование;
- страхование

Диверсификация представляет собой процесс распределения инвестируемых средств между различными объектами вложения капитала, которые непосредственно не связаны между собой, с целью снижения степени риска и потерь доходов. Диверсификация позволяет избежать части риска при распределении капитала между разнообразными видами деятельности.

Лимитирование – это установление лимита, то есть предельных сумм расходов, продажи, кредита и т.п. Лимитирование является важным приемом снижения степени риска и применяется банками при выдаче ссуд, при заключении договора на овердрафт и т.п. Хозяйствующими субъектами он

применяется при продаже товаров в кредит, предоставлении займов, определении сумм вложения капитала и т.п.

Самострахование означает, что предприниматель предпочитает подстраховаться сам, чем покупать страховку в страховой компании. Тем самым он экономит на затратах капитала по страхованию. Самострахование представляет собой децентрализованную форму создания натуральных и денежных страховых (резервных) фондов непосредственно в хозяйствующем субъекте, особенно в тех, чья деятельность подвержена риску. Самострахование логично, когда стоимость страхуемого имущества относительно невелика по сравнению с имущественными и финансовыми параметрами всего бизнеса. Например, крупной корпорации нецелесообразно через страховую компанию страховать от пожара свое оборудование, которое установлено в небольшом арендованном ею помещении. Самострахование также имеет смысл, когда вероятность убытков чрезвычайно мала, когда фирма владеет большим количеством однотипного имущества. Так, транснациональные нефтяные компании, владеющие несколькими сотнями танкеров, практикуют самостраховку. Расчет очень простой и логичный: потеря одного танкера в год, что маловероятно, обойдется компании дешевле, чем плата страховых взносов за все танкеры.

Сущность ***страхования*** выражается в том, что инвестор готов отказаться от части доходов, чтобы избежать риска, то есть он готов заплатить за снижение степени риска до нуля.

Развитие науки управления рисками в значительной степени рассматривается с позиции рисков финансовых институтов в условиях относительно стабильной экономической конъюнктуры. Необходимость рассмотрения рисков производственных предприятий в нестабильных политических, экономических и социальных условиях требует корректировки существующих принципов управления рисками и дополнительного обоснования эффективности используемых методов анализа рисков.

Одной из основных причин неэффективного управления рисками является отсутствие ясных и четких методологических основ этого процесса. Анализ приводимых в литературе принципов управления рисками показывает их разрозненность, а отдельным попыткам их систематизации присуще множество спорных моментов. Тем не менее, анализ исследований в области методологии управления рисками с учетом требований современной экономики позволяет сформировать систему принципов управления рисками:

- решение, связанное с риском, должно быть экономически грамотным и не должно оказывать негативного воздействия на результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- управление рисками должно осуществляться в рамках корпоративной стратегии организации;

• при управлении рисками принимаемые решения должны базироваться на необходимом объеме достоверной информации;

• при управлении рисками принимаемые решения должны учитывать объективные характеристики среды, в которой предприятие осуществляет свою деятельность;

• управление рисками должно носить системный характер;

• управление рисками должно предполагать текущий анализ эффективности принятых решений и оперативную корректуру набора используемых принципов и методов управления рисками.

Сущность каждого этапа управления рисками предполагает применение различных методов.

Весь процесс управления рисками можно отобразить следующим образом (рис. 14.4).

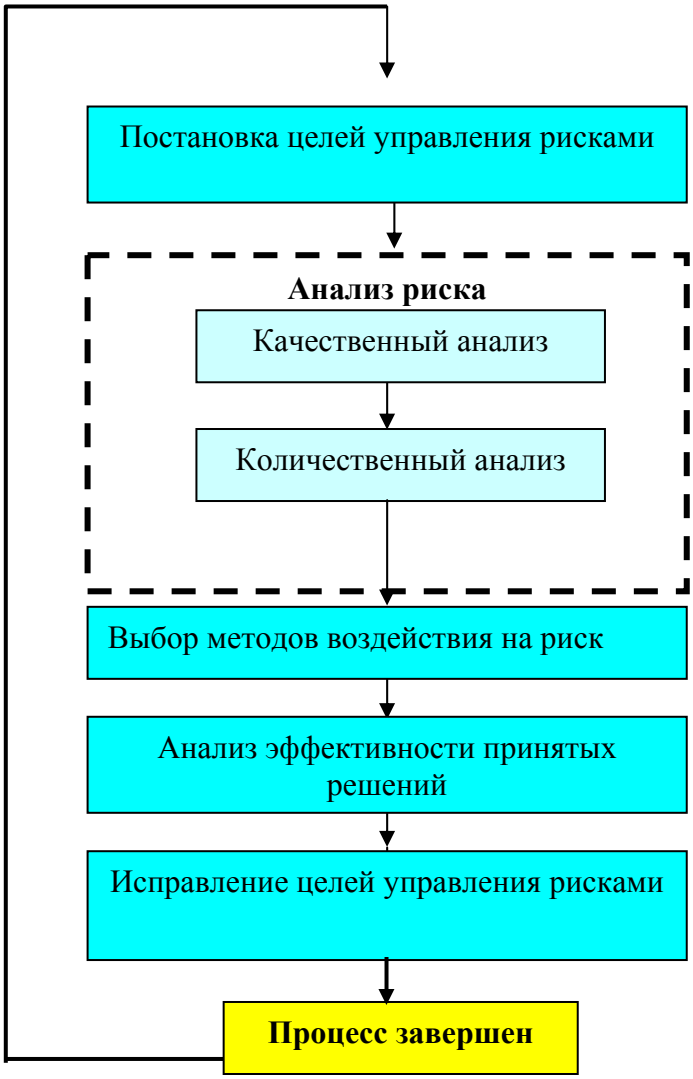


Рис. 14.4. Процесс управления рисками

Этап постановки целей управления рисками характеризуется использованием методов анализа и прогнозирования экономической конъюнктуры, выявления возможностей и потребностей предприятия в рамках стратегии и текущих планов его развития.

На этапе анализа риска используются методы качественного и количественного анализа: методы сбора имеющейся и новой информации, моделирования деятельности предприятия, статистические и вероятностные методы и т.п.

На третьем этапе производится сопоставление эффективности различных методов воздействия на риск: избежание риска, снижение риска, принятие риска на себя, передача части или всего риска третьим лицам, которое завершается выработкой решения о выборе их оптимального набора.

Результатом завершающего этапа управления рисками должно стать новое знание о риске, позволяющее при необходимости откорректировать ранее поставленные цели управления риском.

Таким образом, на каждом из этапов используются свои методы управления рисками. Результаты каждого этапа становятся исходными данными для последующих этапов, образуя систему принятия решений с обратной связью. Такая система обеспечивает максимально эффективное достижение целей, поскольку знание, получаемое на каждом из этапов, позволяет корректировать не только методы воздействия на риск, но и сами цели управления рисками.

В современных условиях хозяйствования, характеризующихся политической экономической и социальной нестабильностью существующая на предприятии система управления должна включать механизм управления рисками.

Первым этапом формирования механизма управления риском на предприятии является *создание службы риск-менеджмента.* На сегодняшнем этапе развития российской экономики целью этой службы является минимизация потерь посредством мониторинга деятельности предприятия, анализа всего комплекса РОФ, выработки рекомендаций по снижению рисков и контроля за их выполнением. При этом важно определить место службы в организационной структуре предприятия, определить права и обязанности ее персонала и проинформировать работников предприятия о функциях службы и характере ее деятельности.

При *разработке программы мероприятий по управлению рисками* специалистам службы риск-менеджмента следует ориентироваться на максимальную унификацию формируемых оценок уровня риска, что выражается в формировании универсальных параметров, характеризующих объем возможного ущерба. В качестве таких параметров наиболее

целесообразно использовать воздействия рисков на финансовые потоки и финансовое состояние предприятия.

Завершающим этапом разработки программы является *формирование комплекса мероприятий по снижению рисков* с указанием планируемого эффекта от их реализации, сроков внедрения, источников финансирования и лиц, ответственных за выполнение данной программы. Программа обязательно должна быть утверждена руководством предприятия и учтена при финансово-производственном планировании.

Все вышеизложенное позволяет сделать вывод о том, что механизм управления рисками предприятия в современных условиях хозяйствования должен иметь четкую иерархическую структуру с необходимостью ее улучшения по итогам реализации программы мероприятий по снижению рисков и с учетом изменяющихся факторов воздействия.

Контрольные вопросы

1. Сущность предпринимательского риска.
2. Классификация рисков в бизнесе.
3. Основные источники рисков.
4. Ключевые методы снижения предпринимательских рисков.

15. ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Те, кто плюет на документы – воск в руках тех, кто на них не плюет.

Айрис Мердок

Документирование является средством закрепления найденных в организации решений по выполнению необходимых действий по идентификации и описанию процессов, а также свидетельством этих действий и достигнутых результатов. Цель документирования процессов заключается в создании нормативной организационной основы для построения, функционирования и постоянного улучшения как системы менеджмента качества, так и системы управления организацией.

Документирование – это создание документа с использованием различных методов, способов и средств фиксирования информации на материальном носителе.

Процесс управления включает следующие основные типовые документируемые операции: сбор и обработку документной информации; подготовку решения; принятие и документирование решения; доведение решений до исполнителей; исполнение решения; контроль исполнения; сбор информации об исполнении; передачу информации по вертикальным и горизонтальным связям; хранение и поиск информации.

Аппарат управления реализует свои функции главным образом посредством универсальных и полномочных организационно-распорядительных документов (ОРД), создаваемых во всех отраслях народного хозяйства и государственного управления.

Если учесть, что в аппарате управления занято более 14 млн человек, а ежегодный документооборот в стране составляет примерно 60 млрд страниц и продолжает расти, то несомненно, что эффективное нормативное регулирование этого процесса имеет большое значение. В качестве одного из средств регулирования документопотоков выступают документные государственные стандарты, общесоюзные классификаторы и унифицированные системы документации. Эти и другие нормативы признаны стабилизировать документооборот в стране по всему технологическому циклу, создать оптимальную технологию ведения документного хозяйства каждой управленческой единицы.

Организационно-распорядительная документация выделяется из единой по своей информационной природе документации в зависимости от функций государственного органа, учреждения, который обслуживает делопроизводство.

Органы государственной власти и государственного управления РФ, все учреждения, организации и предприятия отражают свою деятельность в распорядительных документах. В соответствии с положениями о государственных органах классифицируются и распорядительные документы.

К распорядительным документам, отражающим административно-управленческую деятельность учреждений, относятся: постановления, решения, распоряжения, уставы, положения, приказы, инструкции, протоколы, докладные и объяснительные записки, акты, отчёты и др.

15.1. Распорядительные документы

Тот, чьи приказы постоянно выполняются,
установил взаимопонимание между людьми.
Сунь-Цзы «Искусство войны»

Любая организация наделяется правом издания распорядительных документов (рис. 15.1).

Основное назначение распорядительных документов – регулирование деятельности, позволяющее органу управления обеспечивать реализацию поставленных перед ним задач. От того, насколько эффективно регулируется деятельность учреждения, зависят результаты работы организации.

Процедура подготовки распорядительных документов в условиях единоличного принятия решений – приказов, указаний, распоряжений – включает следующие стадии (рис.15.1.):

- Сбор и анализ информации по вопросу
- Подготовка проекта распорядительного документа.
- Согласование проекта документа.
- Внесение проекта распорядительного документа на рассмотрение руководства.
- Принятие решения (подписание документа).
- Доведение распорядительного документа до исполнителей.

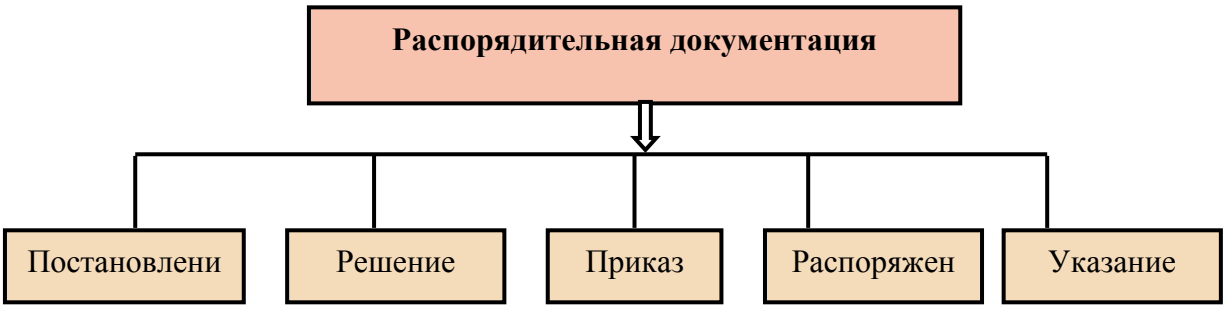


Рис. 15.1. Виды распорядительных документов

Постановление – правовой акт, принимаемый органами федеральной исполнительной власти, действующими на основе коллегиальности, а также исполнительными органами субъектов Российской Федерации и местного самоуправления в целях разрешения наиболее важных и принципиальных задач, стоящих перед данными органами, и установления стабильных норм, правил.

Решение – правовой акт, принимаемый коллегиальными и совещательными органами учреждений, организаций, предприятий в целях разрешения наиболее важных вопросов их деятельности.

Приказ – правовой акт, издаваемый руководителем организации, действующим на основе единоначалия.

Приказ является самым распространенным видом распорядительного документа, применяемого в практике управления. Он издается по вопросам создания, ликвидации, реорганизации учреждений или их структурных частей; утверждения положения, инструкций, правил и т.п. документов, требующих утверждения; по всем вопросам внутренней жизни учреждения, организации, предприятия, а также по кадровым вопросам приема, перемещения, увольнения работников и т.д. Посредством приказа руководитель ставит основные задачи перед работниками, указывает пути решения принципиальных вопросов. Приказ обязателен для всех работников данной организации или отрасли. В отдельных случаях приказ может касаться широкого круга организаций и должностных лиц независимо от их подчиненности. Все распорядительные документы должны строго соответствовать закону, ни один из них не может содержать положений, противоречащих закону.

В деятельности организаций различаются приказы по основной деятельности и личному составу.

Приказы по основной деятельности регулируют порядок финансирования деятельности учреждения, ее материально-технического обеспечения, научно-техническую политику, информационное и документационное обеспечение деятельности, социальные вопросы, а также порядок выполнения, характер и содержание специфических для каждой конкретной организации видов деятельности.

Приказы необходимы случаях создания, реорганизации или ликвидации учреждения, при утверждении структуры и штатов, введения в действие организационно-правовых, плановых, отчетных, инструктивных, методических документов (положений, должностных инструкций, правил, регламентов и др.), при создании временных или постоянных коллегиальных и совещательных органов (коллегий, советов, правлений, комиссий и др.) и тому подобных случаях.

Приказы по личному составу (кадровые приказы) регулируют прием, перемещения, увольнения работников, предоставление отпусков, присвоение разрядов, вынесение взысканий и поощрения работников.

Приказы оформляются на специальном бланке – бланке приказа – или общем бланке организации с указанием вида документа – приказ.

Распоряжение – правовой акт, издаваемый единолично Президентом Российской Федерации, а также единолично руководителем коллегиального органа управления в целях разрешения оперативных вопросов. Распоряжения также издают руководители исполнительных органов управления, организаций и предприятий по вопросам частного характера.

Распоряжения составляются и оформляются по тем же правилам, что и приказы. Различие между ними состоит в том, что в текстах распоряжений отсутствует ключевое слово, разделяющее вводную и распорядительные части.

Указание – правовой акт, издаваемый единолично руководителем организации или его заместителями преимущественно по вопросам информационно-методического характера, а также по вопросам, связанным с организацией выполнения приказов, инструкций и других актов данной или вышестоящей организации.

В целом указания составляются и оформляются аналогично приказам, но ключевыми словами в тексте указания могут быть: «обязываю» или «предлагаю», в зависимости от содержания указания.

Процесс принятия обоснованных управленческих решений основан на сборе и обработке объективной и достоверной информации. Информация о фактическом положении дел в системе управления содержится в различных источниках, но важнейшее место среди них занимают справочно-информационные и справочно-аналитические документы: акты, справки, докладные записки, переписка и др.

Условно совокупность этих документов можно разделить на *справочно-информационные* (рис.15.2.) и *справочно-аналитические документы.*

Справочно-информационные документы

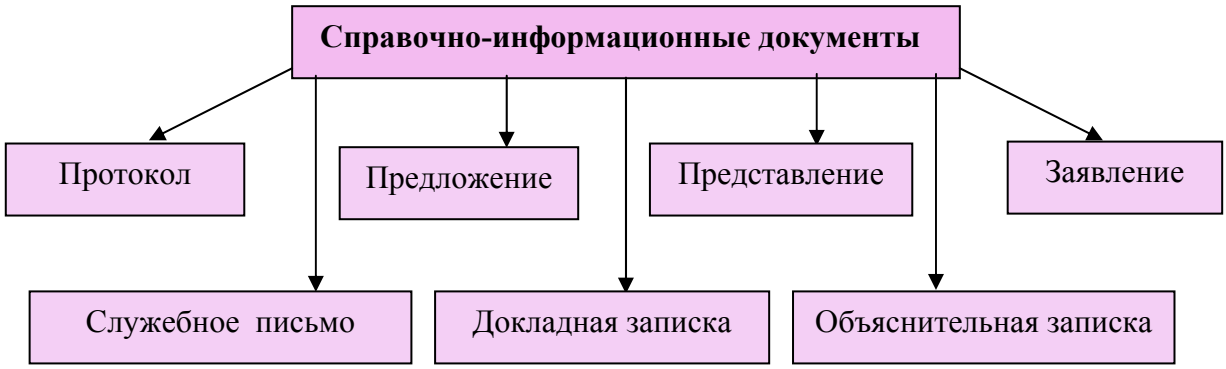


Рис. 15.2. Виды справочно-информационных документов

Протокол – документ, содержащий запись хода обсуждения вопросов и принятия решений на собраниях, заседаниях, совещаниях, конференциях, деловых встречах. Протоколы оформляются на основании черновых записей хода заседаний, стенограммы заседания или звукозаписи, а также материалов, подготовленных к заседанию (текстов документ, выступлений, справок, проектов решений, повестки дня, списков приглашенных и др.).

Докладная записка – документ, адресованный руководителю, содержащий обстоятельное изложение какого-либо вопроса с выводами и предложениями составителя. Докладная записка может быть внешней или внутренней. Внешняя докладная записка представляется руководителю вышестоящей организации, внутренняя – руководителю подразделения или организации. Внутренние докладные записки создаются по инициативе работника или по заданию его непосредственного руководителя и преследуют цель повышения эффективности деятельности организации.

Предложение – документ, представляющий собой разновидность докладной записки, содержащей перечень конкретных предложений по определенному вопросу. Текст предложения не содержит аналитической части, а только вводную (обоснование) и заключительную (перечень предложений).

Объяснительная записка – документ, объясняющий причины какого-либо действия, факта, происшествия, составляемый работником организации и представляемый высшему должностному лицу.

Заявление – документ, адресованный должностному лицу и содержащий просьбу работника.

Представление – документ, содержащий предложение о назначении, перемещении или поощрении работника учреждения.

Служебное (деловое) письмо – обобщенное название различных по содержанию документов, выделяемых в связи с особым способом передачи текста – пересылкой по почте.

15.2. Деловая переписка

Особое место в системе документации предпринимательской деятельности занимает переписка.

Переписка – обобщенное название различных по содержанию документов, выступающих в качестве инструмента оперативного информационного обмена между организациями. Она занимает около 80 % входящей и исходящий документации.

Виды деловой переписки (рис. 15.3) определяются способами передачи деловой информации, которые подразделяются на 2 основных вида – *почтовая связь* и *электронная связь.*

Содержанием переписки могут быть запросы, уведомления, соглашения, напоминания, требования, разъяснения, подтверждения, просьбы, рекомендации, гарантии и т.д.

При ведении переписки должны соблюдаться следующие требования:

- документы оформляются на специальных бланках – бланках писем или телеграмм – и подписываются руководителем организации или его заместителями в рамках представленной им компетенции;
- текст должен составляться грамотно, аккуратно, без помарок и исправлений;
- текст должен излагаться спокойным, выдержанным, официально-деловым языком, обладать достаточной аргументацией, точностью, полнотой и ясностью характеристик, краткостью и последовательностью изложения.

Во вступлении дается обоснование вопроса: причина возникновения вопроса или его краткая история. Если поводом для составления письма послужил какой-либо документ, дается ссылка на него. В основной части (доказательстве) излагается существо вопроса, приводятся доказательства или опровержения. Основная часть должна быть убедительной, чтобы не возникало сомнений в правильности или обоснованности предлагаемых решений. В заключении формулируется основная цель письма.

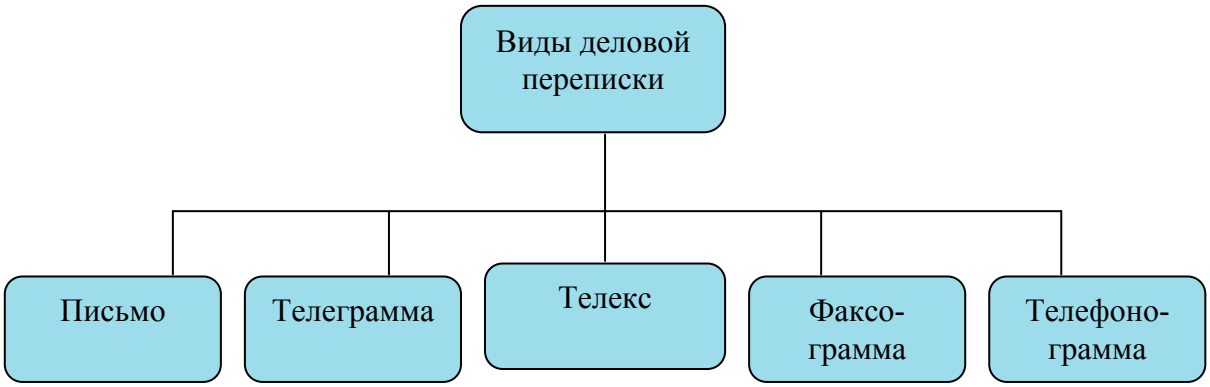


Рис. 15.3. Виды деловой переписки

Телеграмма – обобщенное название различных по содержанию документов, выделяемых в связи с особым способом передачи текста – по телеграфной сети общего пользования. Телеграммы составляют в случаях, когда отправка документов почтой не обеспечивает своевременного решения вопросов.

Телеграмма содержит следующие реквизиты: служебный заголовок, указание категории телеграммы, отметка о виде телеграммы, телеграфный адрес получателя, условный или полный текст (содержание телеграммы), подпись, регистрационный делопроизводственный номер, дата регистрации, адрес и наименование отправителя (помещается под чертой).

Телекс – обобщенное название различных по содержанию документов, выделяемых в связи с особым способом передачи – по абонентской телексной сети. Иначе говоря, телекс – это телеграмма, посланная по телетайпу (телепринту) – аппарату, применяемому для непосредственной телеграфной связи.

Факсограмма (телефакс, факс) – получаемая на бумажном носителе копия документа (письменного, графического, изобразительного), переданного по каналам факсимильной связи (при помощи факсимильной аппаратуры).

Телефонограмма **–** обобщенное название различных по содержанию документов, выделяемых в связи с особым способом передачи текста: передается устно по каналам телефонной связи и записывается (печатается) получателем.

15.3. Справочно-аналитические документы

В общем виде справочно-аналитические документы можно представить следующим образом (рис. 15.4).

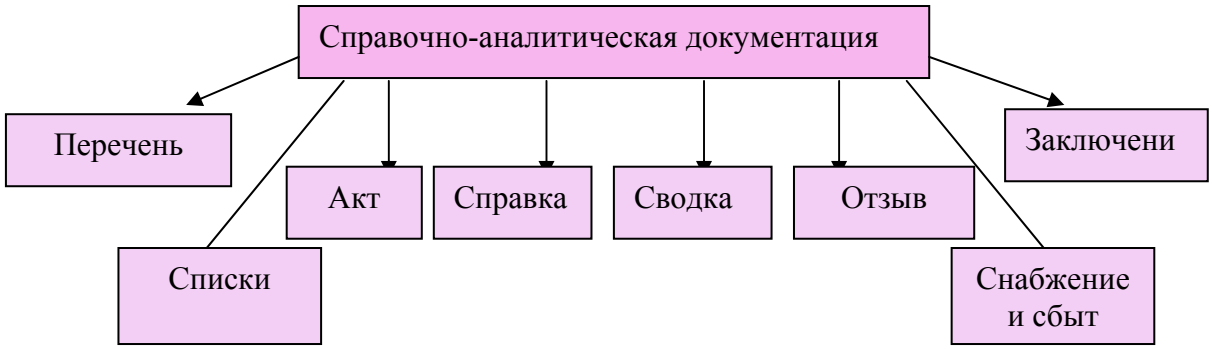


Рис. 15.4. Виды справочно-аналитических документов

Акт – документ, составленный для подтверждения установленных фактов, событий, действий.

Разновидности актов определяются их содержанием и назначением: сдачи-приемки (работ, материальных ценностей, документов), обследования (состояния техники безопасности, противопожарной безопасности, условий труда, результатов деятельности), испытаний (образцов, систем, технологий); приема-сдачи (материальных ценностей, документов), приема-передачи (дел); ревизии, инвентаризации; расследования аварий, несчастных случаев; ликвидации организации и т.д.

Акты проверок, обследований, ревизий и другие не только фиксируют установленные факты и события, но и содержат выводы, рекомендации и предложения.

Акты составляются коллегиально (не менее двух составителей). Нередко акты составляются специально созданными комиссиями, состав которых утверждается распорядительным документом руководителя организации.

Справки отражают основную (производственную) деятельность организации. Они могут быть внешними и внутренними. Внешние справки составляются для представления в другую, как правило, вышестоящую организацию, справки внутренние составляются для представления руководству организации или на рассмотрение в коллегиальный орган.

Сводка – документ, содержащий обобщенные сведения по какому-либо одному вопросу. В сводке концентрируется информация из различных источников по заранее установленным параметрам, связанным одной темой (сводка отзывов, сводка предложений, сводка замечаний и т.п.).

Заключение – документ, содержащий мнение, выводы организации, комиссий или специалиста по какому-либо документу или вопросу.

Заключения составляются на проекты положений, постановлений, инструкций, на научные работы (отчеты, статьи, диссертации, дипломные проекты), проекты стандартов и др.

Отзыв – документ, содержащий мнение организации или специалиста по поводу какой-либо работы, поступившей на рассмотрение.

Перечень – документ, содержащий систематизированное перечисление предметов, лиц, объектов в определенном порядке.

Списки составляются в целях регистрации или информирования. Списки составляются и оформляются по тем же правилам, что и перечни.

Документы по снабжению и сбыту составляют преимущественно работники планового отдела, отделов материально-технического снабжения и сбыта, а также работники учета.

Договор поставки. Организации вступают между собой в отношения по поставке продукции предприятием-поставщиком предприятию-потребителю. Эти отношения оформляются договором поставки.

По договору поставки предприятие-поставщик обязуется в определенный срок передать предприятию потребителю в собственность или в оперативное управление определенную продукцию. Организация-покупатель обязуется принять продукцию от предприятия-поставщика и оплатить последней стоимость этой продукции по установленным ценам.

Протоколы разногласий к договорам составляются в тех случаях, когда по предложенному поставщиком проекту договора у покупателя имеются возражения. Однако он обязан подписать договор, а по спорным условиям составить протокол разногласий.

Договор о полной индивидуальной материальной ответственности заключается письменно с лицами, ответственными за хранение денежных средств и товарно-материальных ценностей.

Договоры о полной индивидуальной материальной ответственности могут быть заключены предприятием (учреждением, организацией) с работниками (достигшими 18-летнего возраста), занимающими должности или выполняющими работы, непосредственно связанные с хранением, обработкой, продажей (отпуском), перевозкой или применением в процессе производства переданных им ценностей, если должности, занимаемые работниками, или выполняемые ими работы предусмотрены в специальном перечне.

Доверенность на получение товарно-материальных ценностей – это документ, который предприятия и организации выдают должностным лицам на получение от поставщиков товарно-материальных ценностей.

Доверенность выдается бухгалтерией в одном экземпляре под расписку лицам, которым поручается получение материальных ценностей. Она должна быть обязательно подписана руководителем предприятия или организации, главным бухгалтером и скреплена печатью.

Срок действия доверенности на получение товарно-материальных ценностей не может превышать 15 дней.

Регистрация и выдача доверенностей работникам предприятия ведется в бухгалтерии под расписку в журнале «Учет выданных доверенностей». До начала записей в журнале необходимо все страницы пронумеровать и опечатать сургучной печатью организации. На обороте последней страницы журнала делается надпись: «В настоящем журнале всего пронумеровано ... страниц». Надпись заверяется подписями руководителя и главного бухгалтера предприятия.

Контроль за соблюдением правил оформления, выдачи и регистрации доверенностей, а также за своевременным представлением соответствующих приходных документов в пределах срока действием доверенности или возвратом доверенности, если она не использована, ведет главный бухгалтер предприятия или учреждения.

Накладная – документ, которым оформляются прием и отправка груза, перемещение или отпуск материальных ценностей.

Наряд – документ, содержащий сведения о распределении работ между рабочими сдельщиками, об учете выработки и о расчете причитающейся зарплаты.

Коммерческие акты составляются в следующих случаях: при несоответствиях между наименованием, массой или количеством мест груза или багажа в реальности и данными, указанными в перевозном документе; при порче и повреждении груза; при обнаружении груза без документов или документов без груза; при возвращении похищенного груза и т.п.

Предприятия и организации в ходе осуществления финансово-хозяйственной деятельности принимают меры к непосредственному урегулиро-

ванию разногласий путем предъявления претензий. В целях урегулирования споров виновной стороне направляются претензионные письма.

Руководители предприятий и организаций, получив претензионное письмо, обязаны своевременно рассмотреть претензии, удовлетворить обоснованные требования и дать мотивированные ответы при отклонении претензий.

Исковые заявления подаются в арбитраж с просьбой о взыскании с ответчика в принудительном порядке претензионных сумм. Подавая исковое заявление в арбитраж, истец обязан отправить ответчику копии исковых материалов и приложить к исковому заявлению документ, удостоверяющий копии исковых материалов ответчику, а также документы, подтверждающие, что истцом были приняты меры к урегулированию спора. Ответчику могут не направляться лишь копии тех документов, которые были высланы ему ранее с претензией и которые должны храниться у ответчика.

Финансово-расчетные документы

Документы по финансово-расчетные операциям составляют в основном работники финансового отдела и бухгалтерии. Правильно составленные документы по финансово-расчетным операциям способствуют рациональному использованию денежных средств (рис. 15.5).

Документы по финансово-расчетным операциям являются письменным доказательством действительного осуществления финансово-расчетной операции или права на ее совершение. Любая финансово-расчетная операция может осуществляться только на основании документов и должна своевременно оформляться соответствующими документами.

Документы по финансово-расчетным операциям служат также для предварительного и последующего контроля за сохранностью собственности, за соблюдением действующего законодательства и целесообразностью производимых и произведенных операций.

Предварительный контроль осуществляется руководящими работниками при подписании документов, на основании которых совершаются определенные финансово-расчетные операции (прием и выдача денег, перечисление с расчетных счетов и т.д.). Последующий контроль производится главным образом в форме документальных ревизий и проверок в бухгалтерии всех поступающих документов.

Посредством документов проводится анализ финансово-хозяйственной деятельности. Документы могут служить источником доказательства хищений собственности, злоупотреблений должностных лиц, нарушения финансово-расчетной дисциплины. При рассмотрении дел в судебных органах и споров в арбитраже документы используются в качестве основного источника доказательства.

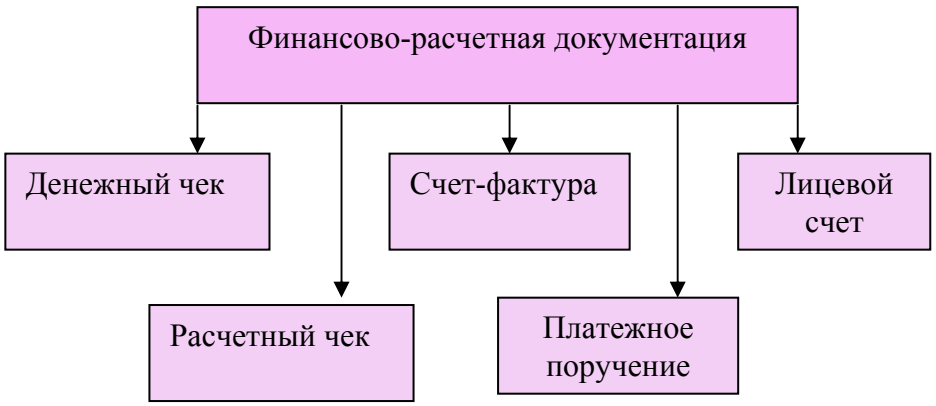


Рис. 15.5. Виды финансово-расчетной документации

Денежный чек – распоряжение предприятия банку о выдаче с его расчетного счета суммы наличных денежных средств, указанных в чеке.

Расчетный чек – распоряжение плательщика о перечислении с его расчетного счета определенной суммы на счет получателя. Расчетные чеки используются только для безналичных платежей. В отличие от денежных, расчетные чеки всегда являются именными, то есть они применяются для перечисления денег тем предприятиям и организациям, которые указаны в чеке.

Счет-фактура – это товарно-расчетный документ, который выписывает поставщик при отпуске товара покупателю. Счета-фактуры используются для контроля за выполнением договорных обязательств и являются основанием для выписки платежных поручений, расчетных чеков и т.п.

Платежное поручение – это распоряжение предприятия учреждению банка о списании с его расчетного счета определенной суммы (согласно прилагаемым документам) в погашение своих обязательств. Оно составляется на стандартных бланках.

Лицевой счет – бухгалтерский документ, отражающий передачу какого-либо конкретного вида средств (материалов, инструментов, продукций» зданий и т.д.) определенной организации или лицу.

Трудовые соглашения заключаются между предприятием и работниками, которые не состоят в штате данного предприятия. Работник обязуется выполнить конкретную работу, а предприятие обязуется выплатить заработную плату и обеспечить условия для выполнения данной работы. Привлечение таких лиц для выполнения работ допускается в тех случаях, когда эти работы нельзя выполнить на договорных началах с соответствующими предприятиями и организациями. В отдельных случаях трудовые соглашения могут заключаться с работниками, которые состоят в штате данного предприятия, но они обязуются выполнить работу, не входящую в круг их прямых обязанностей.

Объявление на взнос наличными выписывается при взносе наличных денег на расчетный счет. В подтверждение о получении денег банк выдает плательщику квитанцию, которая служит оправдательным документом.

Расчеты платежными требованиями и поручениями возникли на базе акцептной формы расчетов и сводятся к следующему: поставщик, отгрузив продукцию, выписывает платежное требование на покупателя плательщика, отсылает ему или доставляет нарочным. Получив платежное требование, плательщик обязан заполнить вторую часть – платежное поручение, поручив банку списать с его расчетного счета указанную сумму, так как обязанности (условия договора) поставщиком выполнены. Предприятие-плательщик сдает этот документ в свой банк для оплаты. Банк после списания средств пересылает документы в банк поставщика для зачисления платежа.

15.4. Организация системы документооборота

Одна из основных управленческих функций, реализуемых в деятельности учреждений, организаций, предприятий, фирм, – функция организации системы и процессов управления, которая включает в себя:

- создание организации, включая выбор ее организационно-правовой формы; установление ее структуры;
- определение штатной численности и состава (номенклатуры) должностей – руководителей, специалистов, технических исполнителей и их тарификация по Единой тарифной сетке (ЕТС);
- регламентацию деятельности структурных подразделений и работников;
- формирование совещательных органов управления;
- регламентацию деятельности аппарата управления;
- лицензирование деятельности (в необходимых случаях);
- установление режима работы и системы охраны;
- организацию труда работников и оценку их труда;
- реорганизацию;
- ликвидацию организации и некоторые другие виды работ.

Организационная деятельность учреждения выражается в разработке и утверждении комплекса организационно-правовых документов, содержащих правила, нормы, положения, устанавливающие статус организации, ее компетенцию, структуру, штатную численность и должностной состав, функциональное содержание деятельности организации в целом, ее подразделений и работников, их права, обязанности, ответственность и другие аспекты.

К организационно-правовым документам относятся: устав организации или положение об организации; положения о структурных подраз-

делениях, коллегиальных и совещательных органах учреждения; регламент работы коллегиальных и совещательных органов, аппарата управления или руководства; штатное расписание, инструкции по отдельным видам деятельности, нуждающимся в регламентации; должностные инструкции работникам, правила, памятки и др.

Устав – правовой акт, определяющий структуру, функции и права предприятия, организации, учреждения.

Положение – правовой акт, определяющий порядок образования, правовое положение, права, обязанности, организацию работы учреждения, структурного подразделения (службы).

Должностная инструкция – правовой акт, издаваемый организацией в целях регламентации организационно-правового положения работника, его обязанностей, прав, ответственности и обеспечивающий условия для его эффективной работы.

Регламент – правовой акт, устанавливающий порядок деятельности руководства организации, коллегиального или совещательного органа.

Штатное расписание – правовой акт, определяющий структуру, численность и должностной состав работников организации с указанием должностных окладов (в государственных учреждениях – с указанием разряда по Единой тарифной сетке).

Инструкция – правовой акт, содержащий правила, регулирующие организационные, научно-технические, технологические, финансовые и иные специальные стороны деятельности учреждений, организаций, предприятий, их подразделений, служб, должностных лиц.

Планирование деятельности учреждения – важнейшая функция управления, позволяющая сделать работу учреждения максимально эффективной. Планируя деятельность, учреждение достигает поставленных целей с наименьшими затратами времени, материальных и трудовых ресурсов, наиболее целесообразным и экономичным образом.

Программа – плановый документ, содержащий обоснование и основные направления развития той или иной отрасли управления или деятельности.

План – документ, устанавливающий перечень намеченных к выполнению мероприятий, их последовательность, объем (в той или иной форме), сроки, ответственных исполнителей.

Организационно-правовые документы содержат положения, строго обязательные для исполнения, реализуют нормы административного права и являются правовой основой деятельности учреждения. Эти документы в обязательном порядке проходят процедуру утверждения уполномоченным на это органом организацией, руководителем данной организации или ее коллегиальным органом (например, собранием акционеров или директоров и др.). Организационные документы могут утверждаться непосредственно

актом руководителя с проставлением грифа утверждения на организационно-правовом документе или распорядительным документом (постановлением, решением, приказом или распоряжением).

Цель разработки организационных документов – рациональное разделение и кооперация труда между подразделениями и работниками.

Порядок внесения изменений и дополнений и их пересмотра зависит от вида организационно-правовых документов.

Процесс документообразования в управлении традиционно состоит из операции сбора исходной информации, изготовления документа (подготовки текстовых и (или) цифровых данных на бланке), придания документу юридической силы. Эти операции могут выполняться как вручную, так и с помощью средств вычислительной техники (ВТ).

- Автоматизация. Внедрение современной электронной вычислительной техники в управление предшествовала механизация вычислительных работ на базе клавишных и счетно-информационных вычислительных машин.

Электронная техника обладает по сравнению с механизированными клавишными и счетно-информационными машинами более значительными вычислительными возможностями. Это позволило в свое время перейти к комплексной автоматизации управленческих функций. С появлением ЭВМ стало возможным создание автоматизированных информационных систем и систем управления, автоматизированных рабочих мест, других систем автоматизированной обработки документов.

Широкое распространение в документообороте предприятий и организаций получают документы, ориентированные на обработку средствами вычислительной техники и создаваемые средствами ВТ на бумажном и машинном носителях. Рационализация формы и содержания документов на бумажном носителях с последующим их вводом в базу данных ЭВМ, фиксацией на машинный носитель или отображением на экране видеотерминала осуществляется в процессе унификации.

- Унификация документов направлена на их сокращение и приведение к единообразию (имеется в виду единообразное размещение показателей на формах, а также обеспечение сопоставимости информации во взаимосвязанных документах). Сокращение достигается путем исключения документов, не имеющих существенного значения, и дублируемых показателей.

Унификация форм документов осуществляется на основе единой графической модели их построения – формуляра-образца.

С 1987 г. введен ГОСТ 6.10.5-87, который может рассматриваться как основа для проектирования формуляров-образцов на единых методологических принципах.

Унификация формы и содержания документов проводится с целью совершенствования процессов управления и технологии их выполнения

управленческим аппаратом. Как общегосударственная проблема унификации документов осуществляется с 1971 г.

Во исполнение социального постановления правительства с этого времени стали разрабатываться унифицированные системы документации (УСД), внедрение которых наряду с общесоюзными классификаторами ТЭИ способствовали стандартизации информационного обеспечения процессов управления народным хозяйством.

Коренные изменения произошли в конце XX века в процессе создания, получения и отправки документов. Современные технологии, компьютеры и оргтехника упростили и ускорили документооборот в организациях.

Электронный документооборот – система ведения документации, при которой весь массив создаваемых, передаваемых и хранимых документов поддерживается с помощью информационно-коммуникационных технологий на компьютерах, объединенных в сетевую структуру, предусматривающую возможность формирования и ведения распределенной базы данных. При этом не отрицается использование бумажных документов, но приоритетным признается электронный документ, создаваемый, корректируемый и хранимый в компьютере.

Электронный документооборот – это в первую очередь система, позволяющая решать все типовые задачи электронного документооборота для работы с документами – регистрация и ввод документов, поиск документов, маршрутизация, создание отчётов, ведение архива и т.д.

Системы электронного документооборота (СЭД) применяются на крупных и средних предприятиях, в государственных структурах, при работе на электронных торговых площадках.

Контрольные вопросы

1. Что такое организация системы документооборота?
2. Что относится к финансово-расчетным документам?
3. Виды справочно-аналитических документов.
4. Что относится к деловой переписке?
5. Классификация справочно-информационных документов.
6. Структура распорядительных документов.

16. ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Недостаток не в деньгах, а в людях и дарованиях
делает слабым государство.

Вольтер Ф. (1694–1778),
французский философ-просветитель XVIII века;
поэт, прозаик, сатирик, историк,
публицист, правозащитник

16.1. Проблемы и перспективы развития малого бизнеса в России

В экономике многих зарубежных стран малый бизнес занимает ведущее положение. Например, в Великобритании он охватывает 75 % от числа всех фирм, обеспечивает занятость половины населения, производит около 50 % ВНП.

В Российской Федерации в последние годы наметились положительные тенденции в развитии малого предпринимательства, увеличении его доли и значения в экономике страны. Однако остается множество проблем, сдерживающих дальнейший рост данного сегмента.

Например, при формировании системы мер по поддержке малоимущих граждан сохраняется ориентация на раздачу пособий, субсидий, то есть происходит привыкание таких групп населения к содержанию на государственные средства, а не к самостоятельной трудовой деятельности. Нисколько не умаляя важность оказания государственной помощи социально незащищенным слоям населения, тем не менее, на наш взгляд, гораздо более важным является формирование условий для самореализации и самозанятости населения, и наибольшую перспективу в решении этих вопросов имеет именно развитие малого предпринимательства.

По данным различных исследователей из-за организационных недоработок и других нерешенных вопросов (нехватка сырья, отсутствие помещений, отсутствие необходимых профессиональных кадров и т.д.) каждое второе малое предприятие из числа зарегистрированных практически не функционирует, а большая часть оставшихся развивается замедленными темпами. Вызывает опасения и тот факт, что несмотря на наличие государственной стратегии развития малого бизнеса далеко не все региональные органы власти, министерства и ведомства оказывают соответствующую помощь малым предприятиям в субъектах Российской Федерации.

Отсутствие эффективной нормативно-правовой базы, налоговое бремя и отсутствие отработанных механизмов обеспечения личной и эконо-

мической безопасности предпринимателей ведет к тому, что значительная их часть уходит в теневой сектор экономики.

Таким образом, современное малое предпринимательство развивается в условиях конфронтации двух аспектов, его определяющих: с одной стороны высокая значимость малого предпринимательства, а с другой – недостаточный уровень оказываемой государственной поддержки.

Все нерешенные проблемы и причины, сдерживающие развитие малого предпринимательства, можно также разделить на два уровня – микро- и макроуровень и представить в виде схемы (рис. 16.1).



Рис. 16.1. Факторы, препятствующие развитию малого предпринимательства в российской экономике

Перечисленные проблемы, сдерживающие развитие малого бизнеса, на макроуровне касаются не только малого предпринимательства. Значительная их часть влияет на всю предпринимательскую деятельность в России. Однако малый сектор экономики наиболее подвержен их влиянию, особенно в настоящее время, когда происходит процесс их становления. Факторы на микроуровне обусловлены в основном отсутствием соответствующей компетенции и навыков у предпринимателей, а также отсутствием нужной и полезной информации.

Анализ выявленных проблем свидетельствует о том, что оказание поддержки со стороны государства и негосударственных структур, а также совершенствование внутренней самоорганизации выступают необходимым

условием развития малого бизнеса не только в период его становления, но и на всех этапах функционирования.

Основываясь на различных опросах предпринимателей, можно выделить ряд ключевых форм поддержки в соответствии с их значимостью по отношению к причинам, сдерживающим развитие малых предприятий:

1. Формирование стимулирующей системы налогообложения.
2. Создание льготной системы кредитования малых предприятий.
3. Государственное регулирование цен на электроэнергию и топливо.
4. Борьба с бюрократическими и коррупционными барьерами на пути развития малого бизнеса.
5. Оказание финансовой поддержки со стороны государства.
6. Создание льготных условий доступа к аренде муниципального имущества.
7. Четкая законодательная регламентация деятельности малых предприятий.
8. Формирование нормативно-правовой базы, регулирующей трудовые взаимоотношения в коллективе, с целью предотвращения возникновения трудовых конфликтов и разграничения сфер ответственности работодателей и работников.

К сожалению, вопросы эффективного ведения бизнеса и необходимость дать взятку у отечественных предпринимателей рассматриваются в неразрывной взаимосвязи. Помимо вопроса недоверия к государственным органам власти, это также приводит к тому, что часть финансовых средств компаний уходит из официального оборота. Более того, существенная часть малых предприятий вообще не регистрируют свою деятельность, то есть занимаются, по сути, нелегальным бизнесом.

Несмотря на то, что представители малого предпринимательства рассматривают в качестве серьезного аргумента в вопросах «выживания» фирмы государственную поддержку, тем не менее, большинство даже не надеются на ее получение. Чаще всего предприниматели рассчитывают на получение кредитов как частные лица.

Перечисленные выше проблемы относятся ко всем видам и формам малого предпринимательства.

16.2. Государственная поддержка малого бизнеса

Меры по поддержанию и содействию развитию малого и среднего бизнеса в России

За последние пять лет Правительство Российской Федерации и общественные организации не только активно участвовали в реализации ранее запланированных мер по поддержке малого и среднего предпринимательства в России, но и рассматривали новые инициативы и предложения

по улучшению инфраструктуры создания и дальнейшего функционирования предприятий малого и среднего бизнеса (МСБ). Усиление поддержки данного сектора экономики продиктовано необходимостью адаптации предприятий МСБ к функционированию в кризисных условиях. Активно развивающийся сектор малого и среднего бизнеса остается одним из важнейших резервов роста национальной экономики. Меры по улучшению положения предприятий микро-, малого и среднего бизнеса коснулись разных аспектов их деятельности и могут быть условно разделены на три следующих блока.

Меры в области финансового и налогового стимулирования

Сохраняется проблема доступности кредитных ресурсов для предприятий малого и среднего бизнеса, а потому первоочередное внимание в комплексе мер поддержки МСБ было уделено предоставлению им финансовой помощи, среди которых можно отметить следующие:

1. Принято решение об увеличении объема финансовой поддержки малого бизнеса. Напомним, что данная мера осуществляется посредством финансирования кредитных организаций и юридических лиц через ОАО «Российский банк развития» (далее РосБР). Источниками финансовой поддержки региональных банков на цели кредитования стали: средства федерального бюджета, выделяемые на поддержку МСБ; средства Внешэкономбанка; займы и кредиты РосБР, привлеченные как на внутреннем, так и внешних рынках. Количество представленных заявок на участие в программе свидетельствует о высокой степени заинтересованности региональных финансовых институтов в получении средств на эти цели.

2. Дополнительно РосБР начал разрабатывать модели финансирования бизнес-инкубаторов, деловых центров, образовательных учреждений и прочих организаций, оказывающих малому бизнесу имущественную и другие виды поддержки. Реализуются сделки с микрофинансовыми и лизинговыми организациями с перспективой их дальнейшего тиражирования, а также разрабатывается схема работы с факторинговыми компаниями и определяются условия их кредитования.

3. Принято решение о внедрении программы рефинансирования кредитных портфелей банков-партнеров. Суть данного способа кредитования состоит в том, что сформированный банком-партнером портфель кредитов, уже предоставленных субъектам МСБ, может быть использован им для обеспечения нового финансирования в РосБР. При этом обязательным условием такого рефинансирования является направление полученных средств исключительно на дальнейшее кредитование малого и среднего бизнеса.

4. Утверждено дополнительное финансирование региональных гарантийных фондов, под поручительство которых малый бизнес сможет

получить займы. В результате реализации программы кредитования малого бизнеса ставки по кредитам должны стать более приемлемыми для предпринимателей, особенно на фоне тех, которые банки предлагают сейчас. Однако практическая реализация механизма распределения средств на кредитование МСБ протекает крайне медленно. Кроме того, порядок отбора региональных банков-партнеров предъявляет жесткий перечень требований к финансовым институтам, претендующим на получение государственной поддержки. Вероятнее всего, «небольшие» банки не смогут соответствовать заявленным требованиям, в то время как именно «небольшие» банки в развитых странах составляют основу кредитования малого бизнеса.

В части мер налогового стимулирования для субъектов малого и среднего бизнеса можно выделить следующие:

1. Внесены Госдумой РФ изменения в ст. 346.12 и 346.13 части второй Налогового кодекса РФ, направленные на повышение доступности применения упрощенной системы налогообложения (УСН) для малого бизнеса. Это реализовано за счет увеличения предельного размера доходов, ограничивающего право перехода на упрощенную систему налогообложения, а также увеличения предельного размера доходов налогоплательщика в части утраты права применения УСН. Данная мера позволит увеличить число малых предприятий, а значит, существенно снизить налоговую нагрузку для плательщиков, применяющих в настоящее время общую схему налогообложения. Кроме того, реализация данной меры может способствовать легализации некоторой части «теневых» доходов малых предприятий.

2. Принят Федеральный закон «О внесении изменения в статью 2 Федерального закона «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт». Согласно закону у предпринимателей, уплачивающих единый налог на вмененный доход (ЕНВД), появилась возможность добровольного применения контрольно-кассовой техники (ККТ) в своей деятельности при условии выдачи по требованию покупателя документа, подтверждающего факт покупки (товарный чек, квитанцию и др.). Данная мера существенно сократит расходы предпринимателей на покупку и дальнейшее ежемесячное обслуживание ККТ.

Меры имущественно-инфраструктурной поддержки

Меры имущественно-инфраструктурной поддержки малого бизнеса усовершенствованы и дополнены в части порядка их реализации, а именно:

1. Упрощен доступ малых и средних компаний к государственному и муниципальному заказу. В настоящее время открыты три электронные площадки для проведения аукционов по размещению государственных

заказов с перспективой увеличения числа электронных площадок. Данная мера должна вовлечь малый и средний бизнес в государственный заказ. Кроме того, такая форма организации госзакупок при надлежащем ее исполнении повышает прозрачность ценообразования и создает все условия для здоровой конкуренции.

2. Правительством РФ подписано постановление о совершенствовании порядка подключения к электросетям, позволяющее существенно снизить издержки предпринимателей.

Надлежащие региональные нормативные акты, конкретизирующие положения федерального законодательства, приняты не во всех субъектах РФ, к тому же в ряде из них выявлено ненадлежащее их исполнение.

Меры по снижению административного давления

Утверждены и вступили в силу ряд мер по снижению административного давления на сектор малого предпринимательства. Однако их эффект станет заметен с некоторым временным лагом. Так, к мерам ослабления административного давления на предприятия малого бизнеса можно отнести следующие:

1. Принят новый порядок открытия малого и среднего бизнеса. Действует Федеральный закон № 294 «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного и муниципального контроля (надзора)», в соответствие с которым предприниматель более не обязан получать разрешение на организацию собственного дела в надзорных инстанциях – достаточно лишь уведомить их о начале работы предприятия. Однако данное положение касается только ограниченного круга деятельности, а именно: гостиничные и бытовые услуги, текстильное и швейное производство, обработка древесины, коммерческие перевозки, издательская и ряд других видов деятельности. Более того, данный закон регламентирует количество проверок и их продолжительность: максимально допустимое время проведения проверок для микропредприятий не может превышать 15 часов в год, для малых – 502. Данная мера имеет принципиальное значение среди мер поддержки сектора малого предпринимательства. Осуществляется преимущественно документарная проверка, которая не столь обременительна для предпринимателей и не отвлекает их от финансово-хозяйственной деятельности.

2. В целях пресечения случаев необоснованного вмешательства в деятельность предприятий малого и среднего бизнеса во всех субъектах РФ созданы подразделения, призванные обеспечить надлежащий надзор в данной сфере. В Генпрокуратуре РФ создано новое подразделение – отдел по надзору за исполнением законодательства о государственном контроле, в функции которого входит обеспечение гарантий недопущения правонарушений при осуществлении контрольных мероприятий в сфере

предпринимательства, в частности, при формировании сводного плана проведения плановых проверок и согласовании выездных внеплановых проверок.

Принятые и реализуемые меры поддержки МСБ преимущественно ориентированы на стимулирование роста числа субъектов хозяйствования в российской экономике и повышение доступности для них финансовых ресурсов. В то же время среди описанных выше мер отсутствуют меры по содействию модернизации производственных мощностей действующих малых и средних предприятий, что существенно замедляет реализацию стратегической задачи по формированию современной инновационно-производственной структуры малого и среднего предпринимательства в России.

16.3. Государственная поддержка малого бизнеса: региональный аспект

Несмотря на сложности, недостаточное правовое регулирование, различные проблемы, связанные с реализацией реформ российской экономики, в нашей стране тем не менее сформирована достаточно разветвленная система государственной и общественной поддержки малого предпринимательства. В настоящее время в Поволжском регионе во многом благодаря предпринятым мероприятиям по поддержке субъектов малого бизнеса ситуация в секторе малого бизнеса достаточно стабильна.

Начиная примерно с 1993 г., а на региональном уровне в ряде случаев и ранее, в России стала формироваться институциональная инфраструктура, направленная на создание более благоприятных условий для появления и развития малых частных фирм, а также оказание им тех услуг, которые они – в силу принципиальных особенностей малых предприятий, усиливаемых трудностями начального этапа развития данного сектора в трансформационной экономике, – не могут покупать на рынке, либо которые на рынке в принципе отсутствуют.

Прежде всего, речь идет о структурах бизнес-образования и обучения кадров для малого бизнеса; агентствах поддержки малого предпринимательства (юридические, маркетинговые, бухгалтерские, консалтинговые услуги); фондах поддержки предпринимательства (кредитование, залогово-гарантийная поддержка); лизинговых фондах; бизнес-инкубаторах (комплекс мероприятий в области имущественной и иной поддержки стартующих малых предприятий); технологических парках (форма кооперации высокотехнологичных малых фирм с вузами и крупными предприятиями) и др.

Одной из основных задач развития российской экономики, а в частности ее регионов, определено увеличение вклада малых предприятий в валовой внутренний продукт, занятость и налоговые доходы бюджета

регионов, а также осуществление мер по развитию семейного предпринимательства в базовом секторе экономики и секторе услуг. Кроме того, главным приоритетом экономической стратегии развития определена диверсификация экономики в направлении перерабатывающей промышленности, производства товаров народного потребления и услуг, ускоренного развития объектов инфраструктуры, напрямую зависящая от малого предпринимательства, которое призвано сыграть важнейшую роль в структурной перестройке российской экономики.

Для эффективного функционирования и развития сфер деятельности семейного предпринимательства в экономике России уже существует целый ряд позитивных условий и предпосылок потенциального роста. Однако принятые меры, к сожалению, недостаточны, поскольку уровень развития малого предпринимательства (в том числе и семейного) в нашей стране существенно ниже, чем в развитых странах. Кроме того, большинство принимаемых мер ориентированы на поддержку предпринимательства в целом, без выделения различных сегментов бизнеса в зависимости от масштабов предприятия, без учета социальной принадлежности предпринимателя (молодежный бизнес, семейный, предприниматель – инвалид и т.д.).

В целом систему мер по регулированию и поддержке малого предпринимательства как самостоятельной сферы малого бизнеса можно представить в виде совместной деятельности целого ряда региональных, государственных и международных институтов, а также различных объединений наиболее активной части представителей малого бизнеса (рис.16.2).

Главной целью осуществляемых мер по государственной поддержке малого предпринимательства является создание на региональном уровне экономических, правовых и организационных условий для формирования в округе развитой инфраструктуры семейного предпринимательства, обеспечивающей его эффективный рост.

Способом решения проблем несовершенства государственного регулирования малого предпринимательства должна стать Программа содействия развитию малого предпринимательства в Российской Федерации.

Целью государственной поддержки малых предприятий в регионах России, как показывают исследования, является создание условий для развития деятельности субъектов малого предпринимательства, объединение усилий по поддержке и развитию малого бизнеса всех заинтересованных организаций и государственных учреждений.

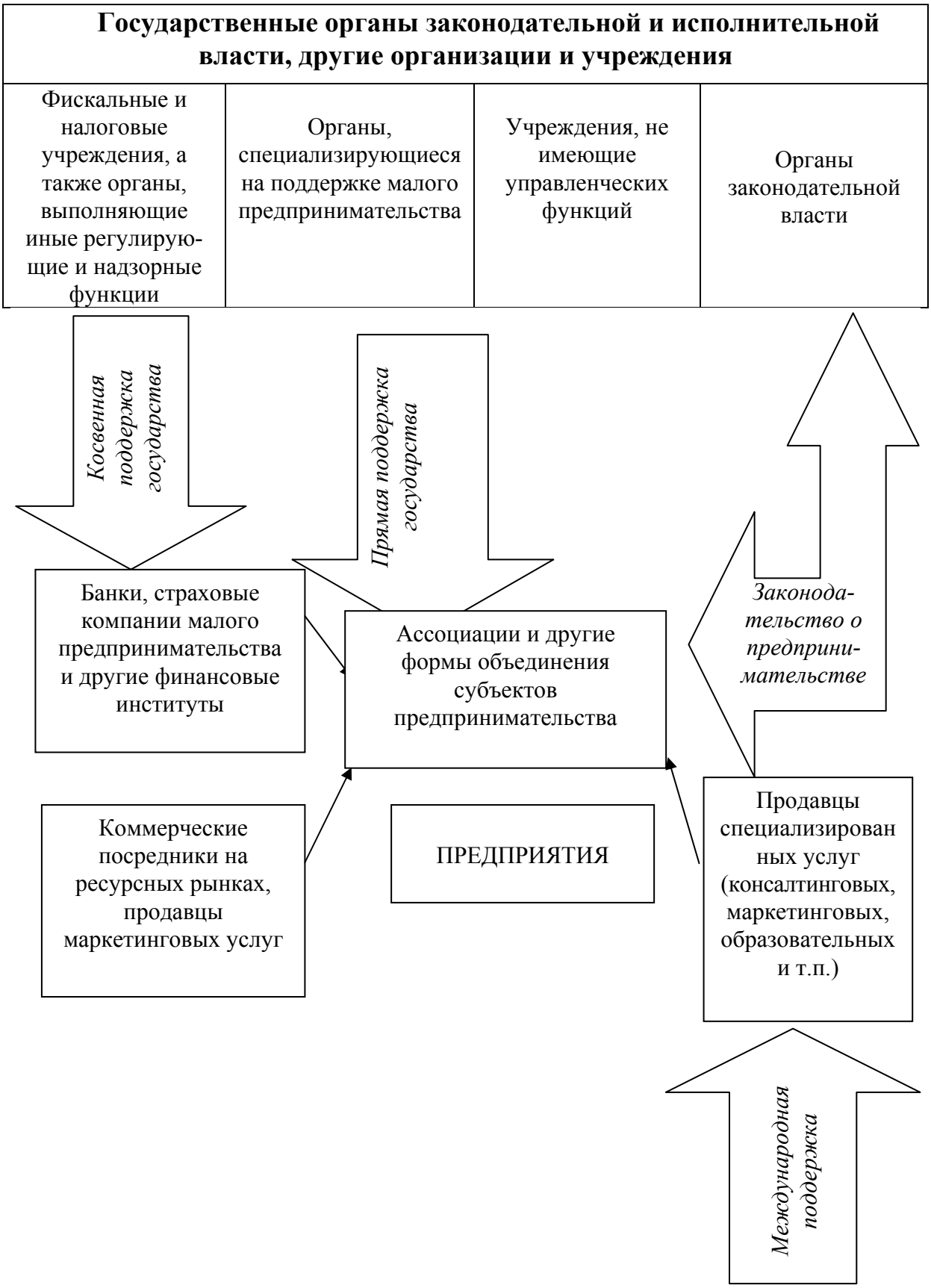


Рис.16.2. Система факторов и условий создания бизнеса

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- обеспечение приоритетной поддержки развития малого предпринимательства на территориях депрессивных муниципальных образований;
- улучшение стартовых условий для предпринимательской деятельности представителям социально незащищенных слоёв населения и молодежи;
- усиление мер государственной поддержки представителей малого бизнеса, осуществляющих деятельность в приоритетных для субъектов РФ сферах развития малого предпринимательства;
- повышение заинтересованности органов местного самоуправления в создании благоприятных условий для развития малого предпринимательства на территории муниципальных образований;
- развитие механизмов государственного содействия субъектам малого предпринимательства в доступе к финансовым и материальным ресурсам;
- расширение спектра и географии и повышение качества услуг, оказываемых организациями инфраструктуры поддержки малого предпринимательства;
- совершенствование форм и методов информирования населения и субъектов малого предпринимательства по вопросам, связанным с предпринимательской деятельностью;
- повышение социальной ответственности субъектов малого предпринимательства.

При реализации программы учитываются следующие принципы:

- обеспечение доступа к информационным, консультативным, обучающим, финансовым и материальным ресурсам в приоритетном порядке представителям, начинающим заниматься предпринимательской деятельностью, а также субъектами малого предпринимательства, создающим и развивающим бизнес на территории депрессивных сельских и городских поселений;
- выделение средств бюджетам муниципальных образований на условиях софинансирования соответствующих мероприятий с постепенным увеличением доли муниципальных образований;
- стимулирование организаций муниципальной инфраструктуры поддержки малого предпринимательства к повышению качества и расширению спектра предоставляемых услуг;
- приоритетное содействие хозяйствующим субъектам малого предпринимательства с экспертным потенциалом развития;
- обеспечение принципа партнерства, состоящего, в первую очередь, в предоставлении программных мер финансовой и материальной поддержки только тем субъектам малого предпринимательства, минимальная заработная плата наемных работников которых, выплачивается в размере не ниже прожиточного минимума, а среднемесячная заработная плата всех

постоянно работающих сотрудников будет составлять величину не менее двух прожиточных минимумов.

Приоритетными направлениями развития малого предпринимательства в регионах являются:

- производство продукции с высокой добавленной стоимостью;
- производство наукоемкой продукции и инновационная деятельность;
- производство продукции для нужд здравоохранения, образования и социальной защиты населения;
- производство продукции для нужд жилищно-коммунального хозяйства, оказание коммунальных и бытовых услуг;
- производство работ по улучшению экологии и природопользования, включая сбор, утилизацию и переработку вторичных ресурсов, освоение местных полезных ископаемых;
- производство сельскохозяйственного сырья для перерабатывающей промышленности;
- производство товаров потребительского назначения, основанных на исторических и народных традициях, в сфере туризма;
- бытовое обслуживание населения, проживающего в удалённых сельскохозяйственных населенных пунктах.

Основными направлениями государственной поддержки малого предпринимательства в регионах являются:

1. Формирование государственной политики развития малого предпринимательства.
2. Расширение доступа субъектов малого предпринимательства к финансовым и материальным ресурсам.
3. Обеспечение консультационной, организационно-методической и информационной поддержки предпринимательской деятельности, развитие инфраструктуры малого предпринимательства.
4. Содействие росту конкурентоспособности и продвижению продукции субъектов малого предпринимательства, развитие инвестиционной активности предпринимательства.

Однако ученые-исследователи института Южного Федерального Университета (ТИ ЮФУ) Саак А.Э. и Брюханова Н.В отмечают, что в настоящее время формирование таких программ на региональном уровне зачастую не отвечает требованиям программно-целевого подхода (отсутствуют обоснования выбранных приоритетов, целей, расчеты эффективности реализации как отдельных компонентов, так и программы в целом).

Взаимодействие малого предпринимательства с высшей средой управления среднестатистического региона представлено четырьмя блоками, куда входят:

– региональные органы власти, осуществляющие нормативно-правовое обеспечение, налоговое регулирование, субсидирование малого бизнеса;

– крупные предприятия, играющие важную роль в развитии малого бизнеса;

– инфраструктурные и институциональные организации (бизнес-инкубаторы, кредитные организации, микрофинансовые институты и пр.);

– отраслевые специализированные центры малого бизнеса.

Для эффективного функционирования и развития сфер деятельности малого предпринимательства в экономике России уже существует целый ряд позитивных условий и предпосылок потенциального роста. Однако принятые меры, к сожалению, недостаточны, поскольку уровень развития малого предпринимательства (в том числе и семейного) в нашей стране существенно ниже, чем в развитых странах. Кроме того, большинство принимаемых мер ориентированы на поддержку предпринимательства в целом, без выделения масштабов (крупного, среднего, малого) и сегментирования на семейный бизнес и молодежное предпринимательство, бизнес социально незащищенных слоев населения – инвалидов, безработных и т.д.

Контрольные вопросы

1. Чем объясняется рост числа предприятий малого и среднего бизнеса за последние годы?
2. В каких сферах экономики больше всего таких предприятий?
3. Чем объясняется недостаточное развитие малого бизнеса в России? Каковы важнейшие резервы его роста?
4. По каким направлениям осуществляется система государственной поддержки малого бизнеса в России?
5. Какие проблемы сдерживают развитие малого бизнеса в России? Каковы пути их преодоления?

17 ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

17.1. Сущность инновационной деятельности предприятия

Одной из приоритетных целей большинства стран мира является обеспечение долговременного экономического роста. Имеется в виду производство большего количества и лучшего качества товаров и услуг и, как следствие, более высокий уровень жизни населения.

Экономический рост является результатом успешной деятельности предприятий всех отраслей национальной экономики и зависит в значительной мере от инновационной деятельности предприятий.

Инновационная деятельность – это процесс, направленный на реализацию результатов законченных научных исследований и разработок либо иных научно-технических достижений в новом или усовершенствованном продукте, продаваемом на рынке, в новом или усовершенствованном технологическом процессе, используемым в практической деятельности, а также связанные с этим дополнительные исследования и разработки.

Развитие инновационной деятельности предприятий в России чрезвычайно осложнено неприспособленностью прежней системы управления инновациями к новым условиям хозяйствования. Инновационная политика предприятий должна быть направлена на увеличение производства принципиально новых видов продукции и технологий, расширение сбыта отечественных товаров.

В связи с инновациями различают две модели предпринимательства: классическую и инновационную.

Классическая модель – это предпринимательство традиционное, репродуктивное, рутинное. Предприниматель в рамках такой модели приводит в действие внутренние резервы предприятия для увеличения прибыли, повышения рентабельности. Успех предпринимательства по этой модели часто увязывают с субсидированием, протекционизмом со стороны федерального правительства и региональных органов власти. Вторая модель представляется инновационным (продуктивным) предпринимательством. При этом предполагается поиск таких путей развития предприятия, в основу которых положены инновации или новшества, доведенные до стадии конечного использования.

Шумпетер ввел в экономическую науку разграничение между экономическим ростом и экономическим развитием. Разницу между этими двумя понятиями легче всего объяснить словами самого Шумпетера: «Поставьте в ряд столько почтовых карет, сколько пожелаете – железной дороги у Вас при этом не получится». Экономический рост – это увеличение производства и потребления одних и тех же товаров и услуг (в част-

ности, почтовых карет) со временем. Экономическое развитие – это прежде всего появление чего-то нового, неизвестного ранее (например, железных дорог), или, иначе говоря, инновация. Вот как определил инновацию сам Шумпетер [117]. Его концепция включает пять случаев:

1. Создание нового товара, с которым потребители еще не знакомы, или нового качества товара.

2. Создание нового метода производства, еще не испытанного в данной отрасли промышленности, который совершенно не обязательно основан на новом научном открытии и может состоять в новой форме коммерческого обращения товара.

3. Открытие нового рынка, то есть рынка, на котором данная отрасль промышленности в данной стране еще не торговала, независимо от того, существовал ли этот рынок ранее.

4. Открытие нового источника факторов производства, опять-таки независимо от того, существовал ли этот источник ранее или его пришлось создать заново.

5. Создание новой организации отрасли, например, достижение монополии или ликвидация монопольной позиции.

В обществе, переживающем экономический рост, товары и деньги движутся навстречу друг другу по давно установившимся путям. Шумпетер называл такое движение циркулярным потоком экономической жизни. Экономическое развитие нарушает ход циркулярного потока, вызывает к жизни новые отрасли промышленности и прекращает существование устаревших. Например, изобретение автомобиля привело не только к созданию автомобильной промышленности, но и очень значительным изменениям в производстве стали, резины и стекла. В то же время автомобиль «похоронил» конные заводы и шорные фабрики – разведение лошадей и изготовление упряжи для них из промышленности превратилось в полукустарное ремесло.

Однако экономическое развитие не может происходить непрерывно просто потому, что новые идеи появляются не каждый день. Инновация, а с ней и экономическое развитие, носит прерывистый характер. Именно прерывистым характером инновации Шумпетер объяснял экономический цикл.

По степени новизны выделяют инновации базисные, улучшающие и псевдоинновации.

Базисные инновации реализуют крупные изобретения и являются основой для формирования новых поколений и направлений развития техники. Улучшающие инновации связаны с внедрением мелких и средних изобретений и преобладают на стадиях распространения и стабильного развития научно-технического цикла. Псевдоинновации направлены на частичное улучшение устаревших видов техники и технологии.

По причинам возникновения инновации делят на два вида: реактивные и стратегические.

Реактивные инновации направлены на выживание фирмы, они появляются как реакция на радикальные инновационные преобразования, осуществляемые конкурентами.

Стратегические инновации носят упреждающий характер и направлены на получение значительных конкурентных преимуществ в перспективе.

Побудительным мотивом развития инноваций на предприятии является стремление снизить издержки предпринимательской деятельности и увеличить массу прибыли в условиях жесткой рыночной конкуренции. В процессе использования устаревших технологий и техники издержки формируются на уровне выше средних и предпринимательство может стать убыточным, если конкуренты сумели найти пути завоевания рынка сбыта на основе снижения издержек производства и низких цен предлагаемых продукции и услуг.

Отсюда у каждого предприятия возникает необходимость создавать конкурентные преимущества, а это возможно осуществить за счет использования такого инструмента, каким являются инновации. При этом чем быстрее осуществляется инновационный процесс, тем больше вероятность успешной деятельности. Обновление продукции, своевременное появление ее на рынке увеличивает вероятность получения добавочной прибыли, которую называют научно-технической рентой.

Таким образом, используя инновации, предприятие снижает издержки, наращивает объемы производства, завоевывает рынки сбыта, увеличивает массу прибыли, способствует повышению эффективности предпринимательства и развитию национальной экономики.

На развитие инновационных процессов влияют различные группы факторов: экономические, технологические, политические, правовые, организационно-управленческие, социально-психологические, культурные. Одни факторы способствуют инновационной деятельности, другие – препятствуют. В группе экономических и технологических факторов положительное влияние на инновационную деятельность предприятия оказывает наличие необходимых финансовых ресурсов, материально-технических средств, прогрессивных технологий, хозяйственной и научно-технической инфраструктуры; препятствуют инновационной деятельности – отсутствие или недостаток средств для инвестиций, слабость материальной и научно-технической базы, преобладание интересов текущего производства и т.д. Аналогичные примеры можно приводить и по другим группам факторов.

Предприятие-инноватор разрабатывает инновационный проект в своих структурных подразделениях или же на основе контракта привлекает организацию, специализирующуюся на инновационном предпринимател-

стве. В случае осуществления крупных инновационных проектов предпочтителен второй вариант.

Финансирование инноваций осуществляется из тех же источников, что и финансирование любых инвестиций, т.е. самофинансирование, заемные средства, привлеченные средства, прочие смешанные или нетрадиционные источники, внебюджетные фонды, бюджеты различных уровней.

17.2. Субъекты инновационного предпринимательства

Субъектами инновационной деятельности являются:

1) физические и юридические лица, создающие и реализующие инновации;

2) специализированные субъекты инновационной деятельности (технополисы, технологические, промышленные и агропромышленные парки (технопарки), технологические инкубаторы, инновационные фонды, инновационные центры и иные организации инфраструктуры инновационной деятельности), основная деятельность которых направлена на создание инноваций и передачу их в различные области производства и сферы управления обществом;

3) государственные органы, участвующие в регулировании инновационной деятельности;

4) общественные объединения, представляющие и защищающие интересы производителей и потребителей инноваций.

Субъекты инновационной деятельности могут выполнять функции заказчиков и(или) исполнителей инновационных проектов и программ, инвесторов, потребителей инноваций, а также организаций, обслуживающих инновационный процесс и содействующих освоению и распространению инноваций

Первые инновационные предприятия на территории России существовали в таких организационных формах, как центры научно-технического творчества молодежи, союзы изобретателей и рационализаторов, научно-технические общества, научно-технические кооперативы. Эти предприятия использовали материально-техническую базу, научный задел и кадровый потенциал государственных научно-исследовательских институтов и конструкторских бюро. Вследствие ухудшения экономической ситуации и снижения инновационного спроса многие из перечисленных выше организационных форм прекратили свою деятельность или изменили ее направление.

Важнейшая функция инновационных предприятий – осуществление посреднической роли между научно-технической и производственной сферами. Инновационные предприятия, помимо доведения продукта научно-технической деятельности до состояния, позволяющего использовать

его в производственной сфере, осуществляют поиск коммерческого партнера, способного запустить инновационный продукт в массовое производство. Инновационные предприятия выделяются как самостоятельные хозяйствующие субъекты, если их функционирование позволяет сократить затраты, которые вынуждены нести научно-технические институты и хозяйствующие субъекты, связанные с созданием инновационного продукта или доведением научно-технических новшеств до возможности их коммерческого использования.

Инновационное предпринимательство – многогранный вид экономической деятельности. В качестве предпринимателя выступают физические и юридические лица, осуществляющие следующие виды инициативной деятельности, связанные с воспроизводственным циклом инновационного продукта:

– создание инновационного продукта (собственно инновационное предпринимательство);

– выполнение посреднических функций (оказание услуг, связанных с продвижением инновационного продукта и его передачей от непосредственного создателя к потребителю);

– осуществление функций в финансовой сфере для обеспечения инновационной деятельности.

Будучи относительно самостоятельными, данные виды предпринимательской деятельности в инновационной сфере дополняют друг друга, хотя и могут существенно различаться по организационно-правовой форме, по содержанию операций и способам их осуществления. Выбор формы инновационного предприятия зависит от сферы деятельности, наличия денежных средств, состава учредителей и иных условий ведения инновационного бизнеса.

Помимо прочих классификаций, согласно законодательству, различают малые, средние и крупные формы инновационных предприятий. Малое предпринимательство в инновационной сфере – первая по массовости и наиболее динамичная структурная. Основу инновационного предпринимательства составляют именно малые инновационные фирмы – технологические лидеры в зарождающихся отраслях экономики, открывающие новые сегменты рынка, развивающие новые производства, повышающие наукоемкость и конкурентоспособность производства и тем самым способствующие формированию новых технологических укладов.

К сильным сторонам малых инновационных предприятий относятся следующие:

– оперативное принятие управленческих решений, позволяющее сократить длительность инновационного цикла;

– низкий уровень накладных расходов, благодаря прямым и персональным контактам с ними;

– отсутствие бюрократических процедур в организации ввиду минимальной управленческой иерархии предприятий.

Учредителям малых инновационных предприятий свойственна высокая мотивация предпринимательской деятельности несмотря на персональную ответственность за ее успех в условиях коммерческого риска. К мотивам инновационного предпринимательства можно отнести:

– возможность реализации собственных творческих проектов;

– высокая степень самостоятельности и свободы в принятии решений;

– утверждение высокого имиджа и творческое признание успеха в инновационной сфере и др.

Инновационная деятельность – это единственная возможность для предпринимателя, хозяйствующего в небольшой фирме, повысить свой статус, создать более масштабную организацию. Из-за ограниченности всех видов ресурсов малый бизнес заинтересован в ускоренной разработке и использовании новых технологий, производстве новых продуктов, доведении до стадии промышленного образца нововведений, которые передаются на коммерческой основе для использования крупным предприятиям.

Многие связывают инновационное предпринимательство со способностью продвижения инноваций посредством рискового бизнеса, а к основным субъектам инновационного предпринимательства относят малые рисковые фирмы, способные реализовать коммерчески привлекательные новшества и получить на этой основе прибыль. Однако помимо малых форм инновационного предпринимательства (типичными представителями являются венчурные предприятия, создаваемые для апробации, доработки и доведения до промышленной реализации рисковых нововведений), функционируют средние и крупные организационные формы инновационного предпринимательства.

Малые и средние формы инновационных предприятий могут быть представлены следующими организациями:

– деловой центр (бизнес-инкубатор), содействующий развитию совместного предпринимательства и обеспечивающий управление и услуги малым предприятиям;

– внедренческая фирма, специализирующаяся на внедрении, патентовании и лицензировании, продвижении на рынок научно-технических новшеств и объектов инновационной деятельности, доведении изобретений до коммерческого использования и продаже лицензий.

В отличие от названных выше форм инновационного предпринимательства, венчурные (рисковые) фирмы являются временными структурами, создаваемыми для получения конкретного конечного инновационного продукта.

Венчурная инновационная деятельность – инновационная деятельность, сопряженная с большим коммерческим риском и, как правило, дол-

госрочными финансовыми вложениями. Венчурное предпринимательство выступает в различных формах и охватывает большую совокупность экономических отношений, связанных с подготовкой к производству, испытаниями и промышленным освоением открытий и изобретений инновационными фирмами.

Венчурные фирмы работают на этапах роста и насыщения изобретательской активности и еще сохраняющейся, но уже падающей активности научных изысканий.

Как правило, венчурные фирмы неприбыльны, так как не занимаются организацией производства продукции, а передают свои разработки другим фирмам – эксплерентам, патиентам, коммутантам.

Малые инновационные предприятия имеют по сравнению с подобными крупными субъектами высокие шансы на получение предпринимательской прибыли при:

– использовании стратегии, ориентированной на малые ниши рынков;

– отсутствии жесткой конкуренции и сложных барьеров на рынке;

– невысокой капиталоемкости производства и продвижении на рынок;

– использовании результатов базисных, пионерных НИОКР в пограничных областях науки и техники;

– возможности прямых контактов с потребителями;

– возможности многовариантного использования результатов выполненных НИОКР, приложение их к различным потребностям;

– относительной стабильности экономических условий деятельности и устойчивость цен на сырье, материалы, комплектующие, энергию и др.

Правовую основу малого и среднего предпринимательства составляет *Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»,* который устанавливает общие направления взаимодействия малого и среднего предпринимательства с органами государственной власти и органами местного самоуправления в сфере развития малого и среднего предпринимательства, определяет понятия субъектов малого и среднего предпринимательства, инфраструктуры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, виды и формы такой поддержки.

Необходимость развития именно таких предприятий заключается в поддержании конкуренции на рынке, что должно приводить к улучшению качества товаров и услуг, а также снижению цены. Закон устанавливает, что к субъектам малого и среднего предпринимательства относят потребительские кооперативы и коммерческие организации индивидуальных предпринимателей и крестьянские (фермерские хозяйства), удовлетворяющие ряду условий:

а) для юридических лиц:

– суммарная доля участия государственных и муниципальных образований, иностранных юридических и физических лиц, общественных и ре-

лигиозных объединений, благотворительных и иных фондов в уставном капитале не должна превышать 25 % (за исключением активов акционерных инвестиционных фондов и закрытых паевых инвестиционных фондов);

– доля участия, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами малого и среднего предпринимательства, не должна превышать 25 % (данное ограничение не распространяется на хозяйственные общества, деятельность которых заключается в практическом применении (внедрении) результатов интеллектуальной деятельности);

б) средняя численность работников за предшествующий календарный год не должна превышать:

– от 101 до 250 человек включительно для средних предприятий;

– до 100 человек включительно для малых предприятий;

– до 15 человек для микропредприятий;

с) выручка без учета налога на добавленную стоимость или балансовая стоимость активов за предшествующий календарный год не должна превышать предельные значения. На данный момент эти значения установлены *Постановлением Правительства РФ от 22.07.2008 N 556 «О предельных значениях выручки от реализации товаров (работ, услуг) для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства»* и составляют: микропредприятия – 60 млн руб.; малые предприятия – 400 млн руб.; средние предприятия – 1000 млн руб.

В целом закон устанавливает ряд мер по поддержке малого и среднего предпринимательства:

– специальные налоговые режимы, упрощенные правила ведения налогового учета, упрощенные формы налоговых деклараций по отдельным налогам и сборам для малых предприятий;

– упрощенная система ведения бухгалтерской отчетности для малых предприятий, осуществляющих отдельные виды деятельности;

– упрощенный порядок составления субъектами малого и среднего предпринимательства статистической отчетности;

– льготный порядок расчетов за приватизированное субъектами малого и среднего предпринимательства государственное и муниципальное имущество;

– особенности участия субъектов малого предпринимательства в качестве поставщиков (исполнителей, подрядчиков) в целях размещения заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд;

– меры по обеспечению прав и законных интересов субъектов малого и среднего предпринимательства при осуществлении государственного контроля (надзора);

– меры по обеспечению финансовой поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства;

– меры по развитию инфраструктуры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства.

Крупные инновационные предприятия отличаются тем, что медленнее реагируют на новые общественные потребности и коммерчески выгодное воплощение новых идей в рыночный продукт. Высокая эффективность малых инновационных предприятий объясняется оперативным реагированием на новые научные идеи и на решение конкретных проблем, связанных с получением конечного результата от реализации инновационного продукта. Эффективность работы крупных инновационных предприятий повышается при:

– возможности масштабного использования инноваций;

– наличии жесткой конкуренции (на уже освоенных рынках), требующей крупных вложений для продвижения инноваций;

– высоких начальных издержках в производстве инновационного продукта;

– необходимости использования сложных технических систем, при проведении длительных процедур испытания, апробации, лицензирования и сертификации инновационного продукта.

В отличие от малых предприятий, крупные корпоративные структуры предпринимательского типа имеют материальную и финансовую возможность для освоения базовых, стратегических инноваций. Используя эффект масштаба и располагая большим капиталом, крупное корпоративное предпринимательство способно осваивать стратегические технологии, имеющие приоритетное значение для достижения национальной экономики и научно-технического прогресса. Государство, сотрудничая с крупными предпринимательскими структурами, создает смешанные частно-государственные предприятия по выполнению определенных предпринимательских проектов и программ.

К крупным организационным формам инновационного предпринимательства относятся научно-технические комплексы, инженерные центры, научно-технические кооперативы, технополисы и научно-технологические парки (технопарки), исследовательские консорциумы и инкубаторы, на средства которых осуществляется коммерциализация инновационного продукта. Крупные формы инновационного предпринимательства способствуют развитию наукоемкого производства, осуществлению трансферта технологий для скорейшего внедрения среди экономических агентов национальной экономики.

В экономически развитых странах средняя доля нематериальных активов в основном научного характера составляет на производственных предприятиях 30 %, тогда как в России она практически не учитывается. Поддержка инновационного предпринимательства должна способствовать преодолению субъектами инновационной деятельности организационных барьеров.

17.3. Основы инвестирования и организации инноваций

Инвестиции выполняют главную роль как на макро, так и на микроуровне. Они являются одним из основных факторов развития экономики, а также определяют будущее страны в целом, отдельного субъекта, предприятия. Процессы экономического обновления и роста обуславливаются качеством инвестиций и скоростью их осуществления, а также их размерами и структурой. В инвестировании вообще никаких положительных сдвигов не случается без инвестиционных накоплений и должных материальных ресурсов. Создание капитала и обеспечение конкурентоспособности товаропроизводителей на внешних и внутренних рынках невозможны без инвестиций. Исключительно за счет инвестирования совершаются процессы структурного и качественного обновления мирового товаропроизводства и рыночной инфраструктуры. Чем интенсивней реализовывается инвестирование, тем быстрее происходит воспроизводственный процесс, тем активнее происходят эффективные рыночные преобразования. Перед объективной необходимостью активизации инвестиционной деятельности на создание конкурентоспособных хозяйственных систем, модернизацию и реконструкцию действующих структур, обеспечение диверсификации капитала в направлении социально ориентированных структурных преобразований в сегодняшнее время поставлены многие страны мира.

Инновационная деятельность, результаты которой являются основой нововведений, смыкается с инвестиционной. Без инвестиций нет нововведений, так как они охватывают все средства производства и транспорта вплоть до сбыта продукта нововведений конечному потребителю.

Инвестирование представляет собой долгосрочное вложение капитала на условиях его возмещения и получения прибыли, достаточной для компенсации временного отказа предпринимателя (инвестора) от использования этих средств и вознаграждения за риск. Речь идет об инвестициях в бизнес (экономических инвестициях), при которых создаются реальные производственные мощности, производится наем рабочей силы, организуется производственный процесс и сбыт продукции.

Всегда существует альтернативный выбор направлений инвестирования:

• вложение денежных средств путем покупки товаров длительного пользования или недвижимости (потребительские инвестиции);

• приобретение активов в виде ценных бумаг (финансовые инвестиции);

• инвестиции в инновационный бизнес.

Выбор направления инвестирования означает предположение о более высоких доходах при приемлемом (нормальном) риске.

Инвестиции в нововведения имеют характерные особенности.

1. Они должны учитывать волновой характер инновационного процесса, приводящий к тому, что в одних отраслях экономики объективно возникают инвестиционные паузы, а в других – локализуется повышенный спрос на новации и интенсивное обновление производственного аппарата и продукции.

Такой характер инвестиционного процесса тесно связан с механизмами накопления основного капитала и отражает дискретный характер накопления новых знаний, продуктов интеллектуального труда. Структура новшеств влияет на соотношение реконструкции и нового строительства в процессе воспроизводства основного капитала и на отдачу (эффективность) капитальных вложений.

2. Этим инвестициям чужда спекуляция, так как они имеют целью стабильный будущий доход и длительный временной период вложения средств.

3. Инвестиции в бизнес требуют знания достоверной информации не только об объекте, в который вкладываются средства, но и перспективы изменения его организационно-экономических и социальных параметров в зависимости от динамики внутренних и внешних факторов.

Предприниматель обязан также учитывать ряд условий, определяемых самим инвестиционным процессом: обязательное – определение риска по объекту нововведения и источника средств; выбор типа инвестирования (денежные средства, имущество, другие активы и обязательства) и организационной формы реализации; защита инвестиций и др.

Существует несколько видов рисков по объекту нововведения. Рыночный риск определен возможностью потери инвестируемого капитала в связи с движением спроса и предложения на продукцию и цен на факторы производства.

Бизнес-риск выражается в достоверности экономической оценки эффективности нововведения и, в частности, длительности инвестиционного периода.

Основу решения об инвестировании нововведения составляет выбор стратегии и тактики бизнеса, который осуществляется поэтапно.

С использованием статистических и динамических методов инвестиционного анализа устанавливаются критериальные оценки, на базе которых принимается решение об инвестировании.

К статистическим методам относятся известные определения периода окупаемости проекта, уровня дохода, чистой приведенной стоимости, индекса прибыльности, внутреннего коэффициента рентабельности.

Динамические методы – определение множества факторов, влияющих на оценку инвестиционного проекта в условиях российского рынка:

имитационные модели нововведения, учитывающие динамику изменения окружающей экономической и правовой среды.

На практике такая модель обязана учитывать специфику российского рынка финансовых ресурсов, характеризующегося отрицательной реальной стоимостью денежного капитала, несовершенством действующего законодательства и изменениями в налоговой политике.

Особое место в инвестировании занимает анализ финансового положения предприятия, где намечается осуществить нововведение. Для этого применяется система специальных показателей и коэффициентов, отражающих состояние объекта до и после нововведения. Определению подлежат показатели ликвидности и платежеспособности, характеризующие способность предприятия выполнять свои обязательства, используя свои активы. Анализируются также использование акционерного капитала и другие имущественные обязательства, наличие которых может отрицательно повлиять на нововведение.

Организационное проектирование состоит из следующих этапов:

• определение значения проекта (федеральное, региональное, местное);

• фиксация статуса и организационно-правовой формы участников и их компаньонов, включая подрядчиков и основных поставщиков;

• установление уровня поддержки проекта государственными и региональными органами;

• определение гарантий обеспечения инвестиций, включая страхование рисков (политические и банковские гарантии).

Указанные выше расчеты, виды проектирования и сценарии отражают прогнозные характеристики и часто носят противоречивый характер. Учесть все факторы количественно, в строго формализованном виде невозможно из-за отсутствия показателя интегрального эффекта по проекту. Перспектива нововведения зависит также от субъективных интересов его участников.

Поэтому предприниматель всегда рискует, принимая решение об инвестициях в производство. Правильно выбранная стратегия бизнеса, квалифицированная технико-экономическая оценка нововведения и знание возможных альтернатив, современная организация инновационного процесса и умение управлять им делают этот риск приемлемым, а результаты – высокими и стабильными.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение инновации.
2. В чем заключается особенности инновационной деятельности?
3. Перечислите субъекты инновационной деятельности.
4. Каковы основные направления и задачи инновационной политики?

18. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ ЖИЗНИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Мудрое распределение времени есть основа для деятельности.

Ян Амос Коменский (1592-1670),
чешский мыслитель-гуманист,
основоположник педагогики

Часто предприниматели ошибочно считают, что планирование рабочего дня – излишнее занятие, отнимающее время. Однако планирование заставляет постоянно думать о том, что и зачем вы делаете, и 15 минут, потраченные на ежедневные записи, могут сэкономить гораздо больше времени в ходе реализации плана рабочего дня.

Многие предприниматели стараются доказать, что они обладают уникальной работоспособностью, работают по 16–18 ч в сутки на протяжении месяцев. В этом их сила и их слабость одновременно. Слабость потому, что все это приводит к гиперконтролю, чрезмерной загруженности, желанию показать всем, как надо работать, навязывает предпринимателю образ мыслей и действий, далекий от эффективного.

Многие забывают о том, что есть действия, не приносящие результат, и каждый предприниматель должен прежде всего концентрировать внимание на том действии, которое приносит прибыль.

В деятельности предпринимателя, включающей управление бизнесом и финансами, работу с персоналом, ведение отчетности, самообразование, управление собственным временем и организация личного труда занимает одно из первых мест.

Способность управлять своим временем – залог успешной профессиональной деятельности, и чем раньше предприниматель научится это делать, тем успешнее будет его бизнес, поскольку он сможет выполнить определенные задачи качественно и своевременно.

18.1. Значение фактора времени и причины его потерь

Каждый человек является владельцем капитала личного времени. При этом в отличие от денежного капитала капитал времени невозобновляем. Невозможно заработать больше времени – можно только более или менее эффективно распоряжаться имеющимся, научиться планировать и рационально его использовать.

Время распределяется между людьми равномерно. Мы имеем в своем распоряжении одинаковое количество времени каждый день, однако расходуем его по-разному. Задача управления своим временем заключается

как в сокращении количества часов, отводимых на работу, так и в достижении больших результатов за одинаковое количество времени.

Деловой человек постоянно торопится и постоянно ощущает недостаток времени. «Упущение времени смерти невозвратной подобно», – утверждал Петр I. Современный человек от многого отказывается из-за недостатка времени: «Как жаль, что в сутках только 24 часа!» Однако если бы в сутках было больше часов, то и тогда зачастую их не хватало бы: проблема не в нехватке часов, а в неумении рационально использовать то, что есть.

Правильно организовать свой труд нельзя, приказав самому себе (или подчиненному): «К такому-то числу закончить работу», «Принести отчет к концу дня» и т.д. Организация личной работы требует составления плана всех работ и норм их продолжительности. Чтобы делать все быстро и эффективно, нужно рационализовать свой труд.

Но прежде чем приступить к планированию, необходимо изучить затраты собственного времени с помощью хронометража – записи всех дел и количества времени, затраченного на их выполнение в течение длительного периода времени.

Предприниматели в течение дня могут выполнять множество видов работ, создавая себе иллюзию того, что везде и во всем успевают. Однако, тратя минимум времени на максимум видов работ, они не могут дать глубокий анализ действительности, вследствие чего принимаемые ими решения нередко носят поверхностный характер. Такие люди становятся заложниками «текучки» срочных дел, не имеют возможности уделять достаточно времени решению кардинальных проблем.

Предложенное бывшим президентом США Д. Эйзенхауэром правило установления приоритетов дел по таким критериям, как их срочность и важность, является удобным вспомогательным средством, особенно для тех случаев, когда надо быстро принять решение. Важность дела определяется тем, насколько его результат приближает к достижению жизненных целей, срочность – тем, насколько быстро надо выполнить это дело.

В зависимости от срочности и важности Д. Эйзенхауэр предложил четыре категории приоритетности дел (табл. 18.1).

I категория – срочные и важные дела, т.е. дела, несвоевременное выполнение которых приведет к значительному ущербу для вашей деятельности; за них следует приниматься немедленно и самому их выполнять;

II категория – менее срочные и важные дела, которые могут подождать. Сложности возникают, когда эти задачи рано или поздно превращаются в срочные и должны быть лично вами разрешены в кратчайшие сроки. Поэтому перепроверьте степень важности и попробуйте задачи этого типа полностью или частично поручать своим сотрудникам.

Таблица 18.1

Матрица управления временем

Дела	Срочные	Несрочные
Важные	I Критические ситуации. Неотложные проблемы. Проекты с «горящим сроком» исполнения	II Поддержание ресурсов и средств. Создание связей. Поиск новых возможностей. Планирование. Восстановление сил
Неважные	III Отвлечения. Некоторые телефонные звонки. Корреспонденция, какие-то сообщения. Некоторые заседания. Предстоящие неотложные дела. Распространенные виды деятельности	IV Мелочи, отнимающие время. Малозначительная корреспонденция. Телефонные звонки. Пустая потеря времени. Праздное времяпровождение

III категория – срочные и менее важные дела. Здесь существует опасность целиком заняться «текучкой» конкретных дел, потому что они срочные. Если задача является не столь важной, то она должна быть делегирована, поскольку для ее выполнения не требуется каких-либо особых качеств.

IV категория – менее срочные и менее важные дела, которые очень часто оседают на письменном столе, и без того заваленном бумагами. Если вы вдруг начинаете заниматься этими делами, забывая о задачах первой категории, то вам не следует жаловаться на перегрузку работой. Даже ваши подчиненные не должны приниматься за выполнение задачи этой группы.

Эффективной личной организации предпринимателя препятствуют определенные трудности. Чтобы их предотвратить, необходимо проанализировать причины потерь своего времени.

В табл. 18.2 предпринимателю предлагается список 30 самых существенных «поглотителей», или «ловушек», времени. Следует определить для себя пять самых существенных, одолев которые, вы сможете значительного повысить продуктивность своей работы.

Таблица 18.2

Матрица анализа основных «поглотителей» времени

«Поглотители» времени	Возможные причины потерь времени	Меры по устранению потерь времени
1	2	3
1. Нечеткая постановка целей		
2. Отсутствие приоритетов в делах		
3. Попытки слишком много сделать за один раз		

Окончание табл. 18.2

1	2	3
4. Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения		
5. Плохое планирование трудового дня		
6. Личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол		
7. Чрезмерное увлечение чтением корреспонденции		
8. Плохая система делопроизводства		
9. Недостаток мотивации		
10. Поиски записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров		
11. Недостатки кооперации или разделения труда		
12. Отрывающие от дела телефонные звонки		
13. Незапланированные посетители		
14. Неспособность сказать «нет»		
15. Неполная, запоздалая информация		
16. Отсутствие самодисциплины		
17. Неумение довести дело до конца		
18. Отвлечения (шум и др.)		
19. Затяжные совещания		
20. Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям		
21. Отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь		
22. Болтовня на частные темы		
23. Излишняя коммуникабельность		
24. Чрезмерность деловых записей		
25. Синдром «откладывания» дел		
26. Желание знать все факты		
27. Длительные ожидания (например, условленной встречи)		
28. Спешка, нетерпение		
29. Слишком редкое делегирование (перепоручение)дел		
30. Недостаточный контроль за порученными делами		

18.2. Приоритеты деятельности предпринимателя

По утверждению известного американского публициста и сатирика А. Менкена, «для любой волнующей человека проблемы всегда легко найти решение – простое, достижимое и окончательное».

Каждый день предпринимателю приходится принимать важные решения – большие и малые, связанные с бизнесом, личными и общественными делами.

Необходимость принятия решений возникает на всех этапах работы. Важно понять природу и сущность принимаемых решений. Неправильное решение, в частности решение о приоритетах деятельности, может иметь фатальные, непоправимые последствия. Чем заняться в первую очередь?

Под решением понимают нахождение определенного варианта действий, сам процесс деятельности и его конечный результат. Принять решение – значит установить приоритетность, т.е. решить, каким задачам следует придавать первостепенное, второстепенное и т.д. значение. Решение – это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели. Необходимость принятия решения сопутствует всей деятельности предпринимателя, формируя цели и добиваясь их достижения.

Если решение не приводит к ожидаемому результату, возможно, в процессе его принятия была допущена ошибка:

- было принято так называемое одностороннее решение;
- принятое решение было обусловлено эмоциями;
- при выборе вариантов предпочтение было отдано «традиционной» альтернативе;
- рассматривались только положительные варианты, возможный риск не был учтен;
- при принятии решения руководствовались предположениями и ложными предпосылками, а недостоверной информацией;
- решение было принято поспешно;
- были неправильно истолкованы факты;
- отсутствовал системный подход к принятию решения.

Подобные ошибки могли бы не иметь места, если бы к принятию

решений подходили системно. При этом предпочтение лучше отдавать простым, а не сложным схемам.

В понятие «технология принятия решения» входят следующие элементы: зачем делать (идея, цель); что делать (количество и качество объекта); с какими затратами (ресурсами); как делать (по какой технологии); кто должен делать (исполнители); когда делать (сроки); для кого делать (потребители); где делать (место); что это даст (экономический, социальный, экологический, технический эффекты). Если речь идет о решении какой-либо проблемы, то рекомендуется организовать процесс принятия решения (рис. 18.1).



Рис. 18.1. Процесс принятия решения

Предприниматель может также руководствоваться моделью выработки решения (рис. 18.2).



Рис. 18.2. Модель выработки решения

Но самое главное заключается в том, что важнее техники принятия решения системный, целенаправленный подход, правильный учет факторов, а не выбор самого легкого и удобного пути.

Любая постановка проблемы начинается с ее предварительной формулировки. Для этого необходимо попробовать разделить ее на части, этапы; постараться изложить проблему в форме противоречия.

Следующий этап – письменное изложение проблемы; если это затруднительно, значит, проблема не понята. При этом следует избегать чрезмерной общности, некорректности формулировок определения объектов, а взаимосвязи между ними надо изобразить на бумаге.

Не нужно принимать следствия, симптомы за сами проблемы. Подмена реальной проблемы ее следствиями – распространенная ошибка. Необходимо использовать такой прием: первое пришедшее в голову объяснение

проблемной ситуации считать следствием; задавая вопрос «Чем вызвано это следствие?» и воспринимая ответ опять как следствие (исходной проблемы, ситуации), можно выявить действительные причины проблемы.

В сложной ситуации можно обратиться за помощью к друзьям, к коллегам, но предварительно убедитесь, что собственные возможности исчерпаны.

Если постановка проблемы хорошо проработана, то почти наверняка есть возможные решения. Основная задача этого этапа – обеспечить полноту набора возможных альтернатив. Следует воспользоваться табличным методом. Он заключается в формировании поля возможных решений путем заполнения таблицы, строками которой являются компоненты проблемной ситуации, а столбцами – параметры решения, которые должны быть учтены, а также временные и ресурсные возможности. Пересечение каждой строки с каждым столбцом – источник вариантов.

Попробуйте по отношению к проблеме сформулировать вопросы:

- какие возможности есть для...
- что можно сделать, чтобы...
- как надо себя вести, если...

Варианты управленческих решений должны приводиться в сопоставимый вид по фактору времени, качеству объекта, масштабу производства, методу получения информации, условиям применения объекта, факторам инфляции, риска и неопределенности.

Основные правила сопоставимости вариантов решений:

- вариантов должно быть не менее трех;
- в качестве базового должен приниматься наиболее новый по
- времени вариант решения.

Если самостоятельно не удается составить обозримое и полное поле решений, следует привлечь коллег к «мозговой атаке», суть которой – высказывание участниками любых идей. Нужно постараться систематизировать, сгруппировать полученные варианты. Фиксация каждого варианта на отдельной карточке облегчит их классификацию.

Чем руководствоваться при выборе приоритетов своей деятельности? Как выбрать оптимальный вариант?

Приведем ряд простейших рекомендаций.

Прежде всего следует руководствоваться здравым смыслом, опытом, интуицией, прецедентами, особенно при принятии решений по стандартным ситуациям. Для нестандартных ситуаций приемлемы остальные приемы. Одним из критериев оценки вариантов являются конкретизация и детализация тех общих критериев, о которых упоминалось в п. 18.1.

После выбора критериев можно воспользоваться матрицей для принятия решений (табл. 18.3). Определяем относительную значимость каждого критерия (например, по пятибалльной шкале), выставляем каждому

варианту оценку по каждому критерию (также по пятибалльной шкале), затем для каждого критерия перемножаем значимость и оценку. Для каждого варианта находится сумма произведений и выбирается вариант, которому соответствует наибольшая сумма произведений.

Таблица 18.3

Матрица принятия решений

Вариант	Критерий	Значимость критерия	Оценка варианта по данному критерию	Значимость, умноженная на оценку	Сумма произведений по данному варианту
Вариант А	№1 №2 №3				
Вариант Б	№1 №2 №3				

Не исключается принятие частного решения, которое, возможно, облегчится по мере развития ситуации.

Если перечисленные методы не помогают, следует воспользоваться «правилом наименьшего худшего»: выбирайте лучшее решение из имеющихся плохих. Принцип В. Парето как основа принятия решений о приоритетах в общем виде гласит, что внутри группы или множества отдельные малые части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их относительному удельному весу в этой группе.

Этот принцип неоднократно получал подтверждение на практике в самых различных сферах.

Так, американские инженеры, применив принцип Парето при инвентаризации, обнаружили, что 20 % запасов обычно составляют 80 % стоимости обследуемого инвентаря. Концентрация контроля именно на этих «жизненно важных» элементах привела к результатам, которые намного превосходили по экономии затрат ранее применявшиеся методы инвентаризации.

Другие примеры из предпринимательской практики подтверждают:

- 20 % клиентов (товаров) дают 80 % оборота или прибыли;
- 80 % клиентов (товаров) приносят 20 % оборота или прибыли;
- 20 % ошибок обусловливают 80 % потерь;
- 80 % ошибок обусловливают 20 % потерь;
- 20 % исходных продуктов определяют 80 % стоимости готового изделия;
- 80 % исходных продуктов определяют 20 % стоимости готового изделия.

В связи с этим принцип Парето называют также «соотношением 80 : 20» (табл. 18.4).

Таблица 18.4

Временной принцип Парето (соотношение 80:20)

Затраты	Выпуск
80 % затраченного времени (многочисленные «второстепенные» проблемы)	20 % итогового результата
20 % затраченного времени (немногие «жизненно важные» проблемы)	80 % итогового результата

Перенесение этой закономерности на рабочую ситуацию руководителя означает, что в процессе работы за первые 20 % расходуемого времени (затраты) достигается 80 % результатов (выпуск продукции). Остальные 80 % затраченного времени приносят лишь 20 % общего результата.

Напрашивается вывод: вначале следует принимать взвешенное решение о приоритетности задач, а уже потом браться за дело, не пытаясь решить одновременно все вопросы. Срочные дела следует либо делать, либо делегировать другим, но тоже немедленно. Те дела, которые могут подождать, должны быть не просто отложены в сторону – следует установить точное время их исполнения, и соответствующий пункт об этом должен быть записан в вашем плане.

Таким образом, сначала – немногие «жизненноважные» проблемы, а уже потом – многочисленные «второстепенные».

Последовательное применение принципа Парето конкретизируется, если все задачи проанализировать в соответствии с их долей и итоговым результатом и затем распределить по категориям важности «АБВ».

Техника анализа АБВ исходит из практики управления. Речь идет о том, что доли в процентах более важных и менее важных дел в их общем количестве остаются в целом неизменными. С помощью букв А, Б, В отдельные задачи разделяются на три класса – в соответствии с их значимостью с точки зрения достижения профессиональных и личных целей.

Анализ АБВ основывается на следующих закономерностях (рис. 18.3):

- важнейшие задачи (категория А) составляют примерно 15 % общего количества всех задач и дел, которыми занят руководитель. Собственная значимость этих задач (в смысле вклада в достижение цели) составляет примерно 65 %;
- на важные задачи (категория Б) приходится в среднем 20 % общего количества задач и также 20 % значимости задач и дел руководителя;
- менее важные и несущественные задачи (категория В) составляют 65 % общего числа задач, но имеют незначительную долю – порядка 15 % в общей «стоимости» всех дел, которые должен выполнить менеджер.

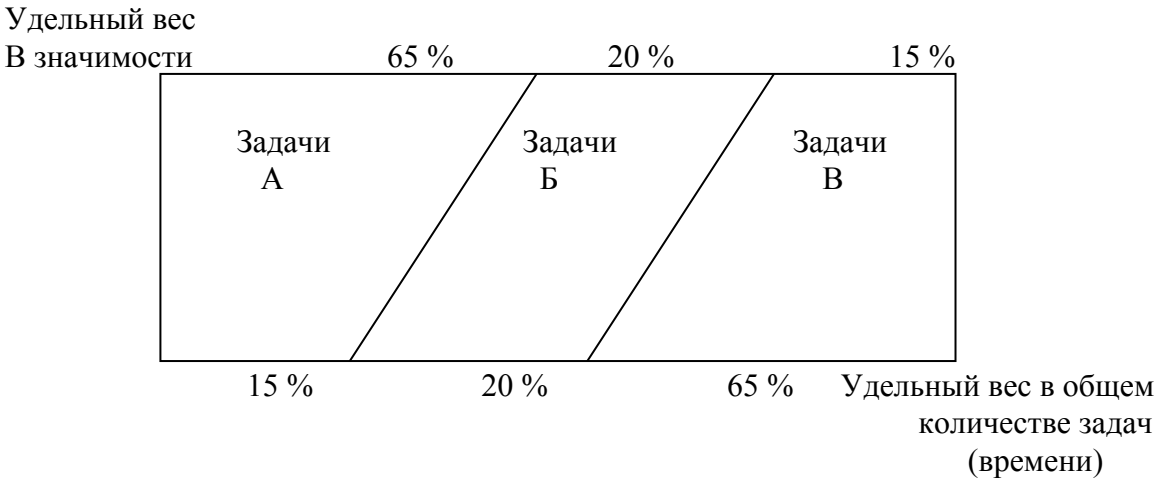


Рис. 18.3. Приоритеты АБВ-анализа

Согласно выводам АБВ-анализа рекомендуется выполнять самые важные, т.е. приносящие наибольший результат, дела (категории А) в первую очередь, чтобы с помощью немногих действий обеспечить большую часть общего эффекта. На следующие по значимости задачи (категории Б) приходится также существенная часть совокупного результата, тогда как выполнение относительно большого числа, но менее важных задач (категория В) в целом дает небольшой результат.

Анализ задач по методу АБВ можно осуществлять следующим образом (табл. 18.5):

1) составьте список всех предстоящих в соответствующем периоде времени (декада, день и т.д.) задач;

2) систематизируйте задачи по их важности, установите очередность дел в соответствии с их значением для вашей деятельности. При этом не забывайте, что срочность не имеет ничего общего с важностью или значимостью соответствующей задачи;

3) пронумеруйте задачи;

4) оцените задачи в соответствии с категориями А, Б, В:

• первые 15 % всех задач, относящихся к категории А (очень важные, имеющие наибольшую значимость для выполнения ваших функций), не подлежат перепоручению;

• последующие 20 % задач составляют категорию Б (важные, существенные) и могут быть перепоручены для исполнения другим лицам;

• остальные 65 % всех задач являются задачами категории В (менее важными, незначительными) и в любом случае должны быть перепоручены;

5) перепроверьте исходя из первоочередности задач категории А свой временной план на соответствие выделенного вами бюджета времени значению задач:

• 65 % запланированного времени (около 3 ч) – задачи А;

• 20 % запланированного времени (около 1 ч) – задачи Б;
• 15 % запланированного времени (около 45 мин) – задачи В;

6) произведите соответствующие корректировки. Ориентируя свой временной план на задачи А, вы тем самым автоматически обеспечиваете выделение на менее важные, но поглощающие время задачи В столько времени, сколько соответствует значению задач;

7) оцените задачи Б и В с точки зрения возможности их делегирования. Обратите внимание также на то, что задачи категории В не являются ненужными, излишними – просто наряду с задачами А и Б существует множество предварительных работ, побочных задач и рутинных дел, которые также должны быть выполнены.

Таблица 18.5

Лист учета задач и контроля за их выполнением (для АБВ-анализа)

Дата	Приоритетность			Задача, дело	Кому поручен	Начало	Окончание	Примечание
	А	Б	В					

Принятие решений о приоритетах, как и процесс установления целей, – весьма индивидуальное дело, поскольку все оценки ситуации являются субъективными.

Критерии приоритетности затрат времени (дел, задач) – задачи А. Следующие критерии могут облегчить процесс принятия решений при планировании и выявлении задач категории А:

• благодаря выполнению каких задач я в наибольшей степени приближаюсь к воплощению моих главных целей (перспективных, года, месяца, недели, дня)?

• могу ли я за счет выполнения какой-то одной задачи решить сразу несколько других?

• благодаря выполнению каких задач я могу внести максимальный вклад в достижение общих целей моего предприятия, отдела, рабочей группы и т.д.?

• выполнение каких задач принесет мне наибольшую пользу (в краткосрочном и долгосрочном плане), наибольшее денежное вознаграждение?

• невыполнение каких задач может иметь самые негативные последствия?

Установление приоритетов деятельности – основное правило эффективной личной работы менеджера.

Отдавайте себе отчет в том, что вы не все можете и не все должны сделать, устанавливайте приоритеты и начинайте с важнейших дел.

18.3. Еженедельник предпринимателя: планы бизнеса и личной деятельности

Как научиться экономить свое время, повысить эффективность труда, превратить поток хаотичных по времени операций и дел в стройную систему? Для облегчения планирования и распределения времени целесообразно пользоваться специальным еженедельником предпринимателя – записной книжкой, состоящей из трех основных разделов.

Первый раздел предназначен для планирования личной деятельности: приоритеты и план наиболее важных дел года, планы личной работы на месяцы, недели и каждый день с учетом выполненных работ по времени, график служебных командировок, перспективные идеи.

Второй раздел содержит личные данные, информацию о днях рождения друзей и знакомых, памятные даты, распорядок деловых встреч и др.

Третий раздел содержит полезную справочную информацию: «Полезные адреса в Интернете», «Телефонные коды городов России и международные» и т.п.

В отличие от обычных записных книжек и блокнотов, где записи ведутся бессистемно, еженедельник предпринимателя позволяет ему четко контролировать и распоряжаться своим временем, исходя из поставленных целей, постоянно анализировать финансовый план, бюджет, вести отчетность. Еженедельник создает единую технологическую базу для принятия и исполнения решений на основе гибкого календаря (планы на год, месяцы, недели, дни).

Еженедельник предоставляет предпринимателю:

- возможность добиваться поставленных целей на основе повседневного решения основных задач;
- расставлять приоритеты, иметь обзор дел и рационально использовать свое время;
- развивать в себе более гибкое отношение к изменениям за счет оперативного внесения изменений в организацию своей деятельности.

Еженедельник помогает предпринимателю не только систематизировать намеченные дела, но и получить возможность учета и анализа выполненных работ, обоснованно планировать не только предпринимательскую деятельность, но и семейную и личную жизнь, свободное время.

Еженедельник предпринимателя – хороший его помощник в деле повышения эффективности работы и высокой личной самоорганизации.

Рассмотрим подробнее **первый** раздел еженедельника.

Приоритеты года

> Имей цель для всей жизни, цель для известного времени, цель для года, для месяца, для недели, для дня и для часу, и для минуты, жертвуя низшие цели высшим.
>
> **Лев Николаевич Толстой** (1828-1910),
> русский писатель

Распространенная ошибка, отнимающая порой много времени и сил, – это тяга к недостижимому совершенству или попытка успеть сделать все сразу. Это негативно влияет на качество выполнения работы, так как человек, пытаясь решить сразу все вопросы, может ничего не достигнуть.

Повысить качество выполнения работ можно, определив приоритеты года. Как только человек начинает осознавать, что ему нужно и какие способы можно использовать, чтобы это получить, он начинает получать удовольствие от своей деятельности.

В любом списке задач нужно выделять главное и начинать именно с главного – вот основное правило. Таким образом, приоритеты года – это конечный результат, который вы хотите получить в текущем году и который подразумевает выполнение ряда последовательных задач для получения необходимого результата.

Следует рассчитывать свои силы: лучше сделать одно дело, но основательно, чем браться сразу за несколько и ни одного не довести до конца. Поэтому в качестве приоритетных задач следует выделить 3–4 позиции. Помните: лучше решить только несколько, но главных задач, чем много задач, но незначительных.

Тематические списки важнейших дел на год, месяцы и недели Деятельность предпринимателя можно разделить на восемь основных блоков (табл. 18.6), правильное управление которыми обусловливает эффективность его профессиональной деятельности, а также способствует тому, чтобы быть успешным человеком:

- основная деятельность;
- отчетность;
- финансы;
- работа с персоналом;
- внешние контакты;
- семья, дом;
- здоровье, спорт, отдых, друзья;
- перспективные идеи.

Таблица 18.6

Тематический список важнейших дел на год

Приоритеты года
1._____
2. _____
3. _____

Организация (фирма)				Внешние контакты	Семья, дом	Здоровье, спорт, отдых, друзья	Перспективные идеи
Основная деятельность	Отчетность	Финансы	Работа с персоналом				

Общие правила планирования дел на год, месяцы и недели

У большинства деловых людей, в частности предпринимателей, дефицит времени является основной причиной нарастающего беспокойства. Изложенные ниже советы помогут вам этого избежать:

- начинайте с долгосрочных планов;
- составьте перечень наиболее важных дел на год;
- установите сроки их начала и окончания;
- занесите их в форму «Тематический список важнейших дел на год» (см. табл. 18.6);
- учитывайте характер и трудоемкость планируемых дел;
- определите крупные дела, которые должны быть решены в конкретные месяцы;
- занесите их в форму «Тематический список важнейших дел на месяц» (табл. 18.7);
- решите, как наиболее целесообразно можно построить свою недельную и ежедневную деятельность;
- создавайте свои правила, распорядки, графики;
- планируйте в первую очередь важные и срочные дела;
- занесите планируемые дела в форму «Распорядок недели предпринимателя»;
- заложите 40 % ежедневного времени в резерв на случай непредвиденных обстоятельств;
- отмечайте выполненные дела;
- в конце дня подведите итоги и включите невыполненное в план следующего дня;
- расставьте приоритеты заданий в соответствии с их важностью;

• планируйте ответственные задания на время энергетического подъема – это позволит вам выполнять сложные задания, пребывая в наилучшей форме;

• исключите все дела, которые не являются необходимыми в вашей повседневной деятельности, перенесите их в конец списка;

• делегируйте полномочия и, изучив свой план, решите, кому их поручить;

• заканчивайте одно задание, прежде чем приняться за другое; установите приоритет каждого задания и не откладывайте дела на завтра;

• научитесь говорить «нет»; из всех способов распределения времени умение говорить «нет» – самый лучший;

• контролируйте процесс.

Производите изменения в графике только при наличии свободного времени или возможности замены на равнозначную по времени и объему задачу.

Таблица 18.7

Тематический список важнейших дел на месяц

Приоритеты года
1._____
2. _____
3. _____

Организация (фирма)				Внешние контакты	Семья, дом	Здоровье, спорт, отдых, друзья	Перспективные идеи
Основная деятельность	Отчетность	Финансы	Работа с персоналом				

Нежелательно оставлять большую часть дел на вторую половину рабочего дня. Оптимальный вариант – равномерное распределение всего объема запланированной работы. По данным исследований, люди, которые имеют четкий график рабочего дня, прилагают в 2,5 раза меньше усилий для выполнения задач, чем люди, решающие проблемы «на ходу».

Финансовый план. Бюджет движения денежных средств

Значение финансового планирования для внутренней среды организации в том, что оно:

• облекает выработанные стратегические цели в форму конкретных финансовых показателей;

• устанавливает стандарты для организации финансовой информации;

• определяет приемлемые границы затрат, необходимых для реализации всей совокупности планов фирмы;

• в части оперативного финансового планирования дает очень полезную информацию для разработки и корректировки общефирменной стратегии.

Разработка финансовых планов является также одним из основных средств контактов с внешней средой – поставщиками, потребителями, дистрибьюторами, кредиторами, инвесторами. От их доверия зависят стоимость активов организации и возможность ее эффективной деятельности, поэтому финансовый план должен быть хорошо продуман и обоснован.

Система финансовых планов включает в себя следующие элементы:

- прогноз баланса;
- прогноз отчета о финансовых результатах;
- прогноз финансовых бюджетов;
- прогноз ключевых финансовых показателей;
- письменное изложение результатов финансового планирования.

Прогноз баланса и отчета о финансовых результатах относят к долгосрочным финансовым планам, имеющим стратегическое значение. Финансовое бюджетирование имеет оперативный характер. Поэтому в еженедельнике предусмотрены следующие формы:

• финансовый план на год, включающий наименование платежей, дату прихода платежей, сумму, дату погашения платежей, место погашения платежей, сумму задолженности;

• бюджет движения денежных средств (табл. 18.8).

Таблица 18.8

Бюджет движения денежных средств

<table>
<tr><td colspan="2">Приход</td><td>Расход</td></tr>
<tr><td colspan="2">Внешние поступления</td><td rowspan="5">Текущие операции
Капитальные вложения
Выплата процентов за кредит
Возврат кредитов и займов
Выплата дивидендов и прочие расчеты с инвесторами
Расчеты с госбюджетом</td></tr>
<tr><td>Кредиты</td><td>Инвестиции</td></tr>
<tr><td colspan="2">Внутренние поступления</td></tr>
<tr><td>Доходы от реализации</td><td>Внереализационные доходы</td></tr>
</table>

Основная цель анализа движения денежных средств – оптимизация денежных потоков и определение достаточности средств, выявление причин дефицита или избытка. При получении избыточного денежного потока формируется высокая положительная величина резерва денежной наличности, которая может быть использована для получения дополнительной прибыли. Дефицитный денежный поток формируется при недостаточности средств для покрытия потребностей.

Планирование и контроль движения денежных средств на предприятиях, разработка решений по управлению дебиторской и кре-

диторской задолженностью позволяют обеспечить финансовую устойчивость, платежеспособность и ликвидность баланса.

Распорядок рабочей недели предпринимателя

Постарайтесь определить не только основные приоритеты недели, но и профиль каждого дня – ваши коллеги и руководство будут знать, в какой день к вам лучше обращаться по тем или иным вопросам; вами будут подготовлены необходимые материалы именно этого профиля, а значит, потери времени будет гораздо меньше и каждый день будет проходить более эффективно.

В графе «Основные задачи недели» (табл. 18.9) запланируйте основные дела:

- в основной деятельности;
- во внешних контактах;
- в работе с персоналом;
- в отношении здоровья, семьи и дома.

Помимо основных задач недели планируйте дела, которые вам необходимо решить в определенный день, а в конце дня оцените эффективность своей деятельности в графе «Самооценка дня». Таким образом вы сможете проконтролировать успешность вашей недели и поставить итоговый балл в графе «Самооценка недели».

Полезно также учитывать влияние биоритмов на работоспособность. Незнание некоторых особенностей организации своего труда способно снизить производительность в 2–3 раза. Многие люди, применившие эти простые правила на практике, отмечают, что работать им стало намного проще, а само применение оказалось вовсе не таким сложным, как они первоначально думали. В табл. 18.9 предложена удобная форма для учета физических (ф), эмоциональных (э) и интеллектуальных (и) возможностей.

При использовании данной формы предлагаем вам выделять основные дела, относящиеся к разным категориям, чтобы не забыть о них. Кроме того, вы сможете отметить, какой категории дел вы уделяете в течение недели больше своего времени, и проанализировать данный аспект.

Форма для фиксирования деловых встреч, телефонных переговоров и перспективных идей располагается на оборотной стороне форм «Тематический список дел на месяц» и «Распорядок недели». Она предполагает запись основных идей и заметок, а также телефонов и является своеобразным систематизированным вариантом блокнота для записей (табл. 18.10).

Таблица 18.10

Для заметок

ДЕЛОВЫЕ ВСТРЕЧИ	ТЕЛЕФОННЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ	ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ИДЕИ

РАСПОРЯДОК НЕДЕЛИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Неделя № _____ с _____ по _____ 20 г.

_____

месяц

Приоритеты недели
1._____
2._____
3._____

ПРОФИЛЬ ДНЯ								**Основные задачи недели**	
Дни недели / Часы	**Понедельник «__»_____**	**Вторник «__»_____**	**Среда «__»_____**	**Четверг «__»_____**	**Пятница «__»_____**	**Суббота «__»_____**	**Воскресенье «__»_____**		
7.00-8.00								**Организация**	**Лично**
8.00-9.00								**БИЗНЕС**	
9.00-10.00								–	–
10.00-11.00								–	–
11.00-12.00								–	–
12.00-13.00								–	–
13.00-14.00								**ВНЕШНИЕ КОНТАКТЫ**	
14.00-15.00								–	–
15.00-16.00								–	–
16.00-17.00								–	–
17.00-18.00								–	–
18.00-19.00								**РАБОТА С ПЕРСОНАЛОМ**	
19.00-20.00								–	–
20.00-21.00								–	–
21.00-22.00								–	–
ГЛАВНЫЕ ДЕЛА ДНЯ								**ЗДОРОВЬЕ**	**СЕМЬЯ, ДОМ**
								–	–
								–	–
								–	–
БИОРИТМЫ	**Ф Э И**	**Ф Э И**	**Ф Э И**	**Ф Э И**	**Ф Э И**	**Ф Э И**	**Ф Э И**	**САМООЦЕНКА НЕДЕЛИ**	
САМООЦЕНКА ДНЯ								–	–

Типовой распорядок рабочей недели предпринимателя

Данная форма (табл. 18.11) удобна при распределении совещаний, встреч, мероприятий по всем направлениям бизнеса. Она применяется вместе с формой «Распорядок недели предпринимателя».

Таблица 18.11

Типовой распорядок рабочей недели предпринимателя

Время	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота	Воскресенье
7.00-8.00							
8.00-9.00							
9.00-10.00							
10.00-11.00							
11.00-12.00							
12.00-13.00							
13.00-14.00							
14.00-15.00							
15.00-16.00							
16.00-17.00							
17.00-18.00							

План основных мероприятий на год

Четко сформулированные цели и направления деятельности бизнеса на год позволят добиться оптимальных показателей деятельности. В течение года можно корректировать план мероприятий при наличии каких-либо внешних изменений, смены приоритетов деятельности и др. Предлагаемая форма (табл. 18.12) позволит получить общий обзор мероприятий организации на год и не позволит упустить из виду важные события.

Таблица 18.12

План мероприятий на год

Наименование мероприятия	Дата

График служебных командировок. Форма, необходимая каждому руководителю, чтобы не упустить важные поездки в течение года (табл. 18.13). Важно определить цели командировки и приоритеты: в какое время и какую организацию необходимо посетить, какие вопросы решить.

Таблица 18.13

График командировок

№	Сроки		Город,	Организация	Цель	Примечание
п/п	предпол.	факт.	страна		командировки	
I						

Договоры

Договор – это основа деятельности каждой организации, обоснование ее прав и обязательств в отношении сотрудников, кредиторов и инвесторов, государства, клиентов и других заинтересованных лиц. Для достижения стабильности и успеха необходимо эффективно управлять договорной деятельностью. Предлагаемая в еженедельнике форма (табл. 18.14) дает возможность правильно планировать, контролировать и анализировать договорную деятельность за счет хранения и предоставления полной, актуальной и структурированной информации.

Таблица 18.14

Договоры

Номер	Контрагент	Суть договора	Сроки договора	Сумма договора
I				

Таблица 18.15

Перспективные идеи, новации, проекты

Для губернатора	Для бизнес-сообщества, объединения предпринимателей	Для бизнеса	Личная деятельность

Во **втором** разделе еженедельника указываются прежде всего личные данные предпринимателя:

- домашний тел./факс;
- адрес;
- e-mail;
- место работы;
- служебный тел. / факс; e-mail;
- паспорт (серия, №, кем и когда выдан);
- ИНН;
- свидетельство о регистрации индивидуального предпринимателя;
- страховое пенсионное свидетельство;
- группа крови;
- табельный номер;
- страховка автомобиля;
- лицевой счет в банке;
- медицинские противопоказания;
- другие данные.

Дни рождения близких, друзей, ответственных лиц и памятные даты. Даже если вы отлично справляетесь с управленческой деятельностью,

однако забываете про дни рождения близких вам людей, про значимые для вас даты, вас нельзя назвать успешным человеком. Поэтому в еженедельнике предусмотрен специальный раздел, заполнив который однажды, вы в течение года будете помнить, кого и в какой день нужно поздравить.

Команда предпринимателя. Чтобы всегда «держать руку на пульсе» и видеть, кто составляет команду руководителя, необходимо заполнить определенную форму (табл. 18.16). В ней определены занимаемая должность и роль члена команды, а также его контактная информация, чтобы всегда быть на связи. Форма удобна тем, что можно формировать кадровый резерв команды руководителя, а также видеть перспективы сотрудников, их положительные и отрицательные показатели.

Таблица 18.16

Команда предпринимателя

№	Фамилия,	Занимаемая	Адресная информация, телефоны, e-mail

Таблица личных биоритмов. Жизнедеятельность человека характеризуется периодами спадов и подъемов его физического, эмоционального и интеллектуального состояния. Владея подобной информацией, человек может более эффективно планировать собственную работу (табл. 18.17).

Таблицы биоритмов строятся на основе даты рождения человека. Каждое из состояний имеет определенный период колебания: физическое – 23 дня, эмоциональное – 28 дней, интеллектуальное – 33 дня. При расчете графиков собственных биоритмов необходимо подсчитать количество дней, прожитых на данный период (необходимо учитывать високосные года), затем полученную сумму дней разделить на период любого состояния, в результате чего могут получиться дробные числа. Взяв от данного числа только целую часть, умножаем ее на период. Это произведение вычитается из количества дней, прожитых в настоящее время; разница показывает, сколько дней назад начался данный период (каждый период начинается с положительных дней). Высчитав периоды всех состояний, можно построить график. Период включает в себя положительные, отрицательные и критические дни.

Период физического состояния включает в себя 10 дней со знаком «+», затем идут два критических дня со знаком «*», следом 10 отрицательных дней и еще один критический – итого 23 дня.

Таблица 18.17

Таблица биоритмов на год

месяц	январь			февраль			март			апрель			май			июнь		
дни	ф	э	и	ф	э	и	ф	э	и	ф	э	и	ф	э	и	ф	э	и
1																		
2																		
3																		
4																		
5																		
6																		
7																		
8																		
9																		
10																		
11																		
12																		
13																		
14																		
15																		
16																		
17																		
18																		
19																		
20																		
21																		
22																		
23																		
24																		
25																		
26																		
27																		
28																		
29																		
30																		
31																		

Окончание табл. 18.17

Месяц	июль			август			сентябрь			октябрь			ноябрь			декабрь		
дни	ф	э	и	ф	э	и	ф	э	и	ф	э	и	ф	э	и	ф	э	и
1																		
2																		
3																		
4																		
5																		
6																		
7																		
8																		
9																		
10																		
11																		
12																		
13																		
14																		
15																		
16																		
17																		
18																		
19																		
20																		
21																		
22																		
23																		
24																		
25																		
26																		
27																		
28																		
29																		
30																		
31																		

Период эмоционального состояния включает в себя 13 положительных и 13 отрицательных дней, а между ними переход из одного критического. Период интеллектуального состояния – 15 дней со знаком «+», 2 со знаком «*», 15 со знаком «–» и один день со знаком «*». Основываясь на этом, заполняем таблицу.

+Ф – хорошее время для деятельности, требующей физической силы; –Ф – выносливость ограничена; +Э – у вас хорошее настроение, вы бодры и коммуникабельны; –Э – в этот день вы подвержены плохому настроению, пессимизму; +И – эти дни предназначены для интеллектуальных занятий; –И – не старайтесь делать упор на свои интеллектуальные занятия; * – критические дни, будьте осторожны.

Программа «здоровье». Предприниматель, имеющий постоянные проблемы со здоровьем, никогда не добьется успешных результатов, поскольку на восстановление здоровья порой требуются немалые средства и огромное количество времени. В табл. 18.18 предлагается уделить внимание профилактике здоровья – это ежегодная диспансеризация, утренняя зарядка, отдых и лечение в санатории и т.д. Также нужно увязать режим дня, жизненный уклад и рационально распределить загрузку работой. Необходимо регулярно контролировать здоровье и вовремя «устранять неполадки»: любой недуг легче побороть на ранней стадии.

Таблица 18.18

Программа «Здоровье»

Цель: _____
Задачи:

_____

Профилактика здоровья	Режим дня	Жизненный уклад	Рациональная загрузка работой	Лечение и контроль здоровья

Распорядок дня. От того, насколько хорошо распланирован ваш день, зависит, насколько успешно он пройдет. Успешность дня – это оптимальное сочетание работы и досуга. Поэтому очень важно составить индивидуальный распорядок дня.

С помощью планирования дня легче выделить время на наиболее важные задачи. Дело в том, что стратегические задачи, как правило, не носят срочного характера и часто откладываются, тогда как по важности они находятся на первом месте. В то же время не столь важные вопросы бывают крайне срочными, и поэтому возникает опасность потратить на них все рабочее время.

При составлении плана работы первое место следует отводить делам с фиксированным сроком выполнения.

К делам второй степени важности следует отнести различного рода средесрочную рутинную работу, связанную с выполнением обычных функций. На

третье место нужно поставить второстепенную работу, невыполнение которой не будет иметь сколько-нибудь отрицательных последствий.

При составлении плана на день предприниматель должен учитывать свои индивидуальные особенности. Так, если вы предпочитаете в своей работе идти от простого к сложному – планируйте на утро мелкие дела, если наоборот – начинайте с крупных и важных. Но не планируйте более трех первостепенных и более десяти дел в целом надень.

Назначайте важные и сложные, а также неприятные дела на то время суток, которое вас больше всего устраивает, а легкие и приятные – на конец дня. Не приступайте к выполнению новой задачи до завершения предыдущей, а если вас прервали, вернитесь к незавершенному делу.

При составлении распорядка дня учитывайте, что суточная активность непостоянна:

6.00 – лучшее время для подъема и приема душа. Начинают выделяться гормоны, ускоряется обмен веществ, накапливается энергия;

7.00 – время завтрака. Причем сладости не добавят лишних килограммов – утренние углеводы полностью перерабатываются в энергию;

8.00 – вырабатывается максимальное количество гормонов. Повышается порог болевой чувствительности. Поэтому происходит обострение различных недугов;

9.00 – пик активности кратковременной памяти: бросайте все и садитесь за чтение и анализ специальной литературы;

10.00 – ускоряется циркуляция крови по организму, мозг лучше снабжается кровью, и легче всего запоминается все услышанное и увиденное, поэтому с 10 до 12 время для активного творчества;

11.00 – начинается стрессоустойчивый период. Самое время для улаживания конфликтов;

12.00 – пора передохнуть. Повышается кислотность желудочного сока, усиливается чувство голода. Снижается умственная деятельность, ведь кровь приливает к желудку;

13.00 – время обеда, образуется больше всего желудочного сока;

14.00 – мозг отдохнул и готов для долгосрочного запоминания. Притупляется чувство боли;

15.00 – ускоряется кровообращение, поднимается артериальное давление. Возрастает трудоспособность;

16.00 – открывается второе дыхание; работайте, занимайтесь спортом;

17.00 – обостряются чувства; можно выступать перед начальством с новым проектом;

18.00–19.00 – активизируется работа печени и поджелудочной железы, падает давление крови и пульс. Поэтому в это время желательно отказаться от препаратов, снижающих давление, не перегружайте себя;

20.00 – снижаются температура тела и артериальное давление, замедляется обмен веществ, лучше усваиваются лекарства. В это время можно выбрать практически любое занятие по душе, но не стоит делать отдых слишком активным, если на следующий день предстоит много работы;

21.00 – организм готовится ко сну. Не перегружайте желудок;

22.00 – время ложиться спать;

23.00 – худшего времени для умственной работы не найти;

24.00 – если вам все еще не спится, то пора творить; можно снова заняться научной деятельностью.

Это обобщенная схема. Помните, что люди делятся на «сов» (тех, кто поздно ложится спать) и «жаворонков» (тех, кто рано встает). Все зависит от физиологических особенностей: кому-то требуется пять часов, чтобы выспаться, а кому-то и восьми будет недостаточно. Поэтому прежде чем планировать свою деятельность, учитывайте особенности своего организма.

Размеренный распорядок дня со сбалансированным временем сна, работы и отдыха – одна из ступеней к здоровому образу жизни. Попытайтесь спланировать свой день соответственно с этими инструкциями, и вы почувствуете улучшение результатов работы и общего состояния.

В еженедельнике рекомендуется форма для формирования распорядка дня (табл. 18.19).

Таблица 18.19

Распорядок дня

	Время	
	летнее	зимнее
Подъем		
Зарядка на воздухе		
Водные процедуры (душ, обтирание)		
Завтрак		
Работа		
Отдых, чай		
Обед		
Окончание работы, интенсивная прогулка по воздуху		
Физические упражнения		
Ужин		
Чтение газет, журналов, телефонные звонки		
Информационная программа		
Подготовка к работе следующего дня		
Прогулка, водные процедуры		
Легкое чтение, отход ко сну		

Примечание: 1–2 раза в неделю – спортивная программа; 1 раз в неделю – посещение сауны.

Ежедневный план предпринимателя. Очень удобная форма управления своим временем, она увязана с распорядком дня и позволяет руководителю наиболее эффективно использовать свое время, синхронизировать все дела, не упуская приоритетов и не отвлекаясь на «текучку». Нужно определить профиль дня и не отклоняться от него (табл. 18.20).

Таблица 18.20

на "__"_____ 201_ г.

ЕЖЕДНЕВНЫЙ РАБОЧИЙ ПЛАН ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Пн	*Вт*	*Ср*	*Чт*	*Пт*	*Сб*	*Вс*

USD =	**EUR =**

БИОРИТМЫ

Ф		**Э**		**И**	

День недели:
Профиль дня:_____
Дело дня_____

ПЛАНИРУЕМЫЕ ДЕЛА (по степени убывания важности)	**РАСПОРЯДОК ДНЯ**	
	Время	**МЕРОПРИЯТИЯ**
–	**6.00**	
–	**7.00**	
–	**7.00**	
–	**8.00**	
–	**8.00**	
–	**9.00**	
–	**9.00**	
–	**10.00**	
–	**10.00**	
–	**11.00**	
–	**12.00**	
–	**12.00**	
–	**13.00**	
–	**13.00**	
–	**14.00**	
–	**14.00**	
–	**15.00**	
–	**15.00**	
–	**16.00**	

НЕОБХОДИМО БЫТЬ			**16.00**	
Где быть	**Время**	**Вопрос**	**17.00**	
			17.00	
			18.00	
			18.00	
			19.00	
			19.00	
ПРИГЛАСИТЬ ДЛЯ БЕСЕДЫ			**20.00**	
Кого	**Время**	**Вопросы**	**20.00**	
			21.00	
			21.00	
			22.00	
			22.00	
			23.00	
ПРИНЯТЬ			**23.00**	
Кого	**Время**	**Вопросы**	**0.00**	

			ПОЗВОНИТЬ		**ПОЗВОНИЛИ**	
			Кому	**Телефон**	**КТО**	**Вопрос**
ДОМАШНИЕ ДЕЛА	**ЗДОРОВЬЕ, ДОСУГ**					
САМОЕ ЯРКОЕ СОБЫТИЕ ДНЯ						
САМООЦЕНКА ДНЯ			**5 (ОТЛ.)**	**4 (ХОР.)**	**3 (УД.)**	**2 (НЕУД.)**

Командировочный модуль. Данный модуль включает три основных раздела:

- подготовка к командировке (табл. 18.21);
- командировка (табл. 18.22, 18.23);
- итоги командировки (табл. 18.24, 18.25).

Если правильно подготовиться к командировке, то она позволит сделать гораздо больше, чем вы предполагали: решить конкретные проблемы, которые на рабочем месте решить невозможно; лично и более эффективно провести переговоры; продвинуть свои идеи, обсудив их с независимыми людьми, и др. Но для этого обязательно нужно:

- как можно раньше сформулировать главные цели и задачи поездки;
- позвонить предполагаемым субъектам встреч и договориться об этом;
- решить с собственным начальством вопрос о поездке;
- приобрести проездные билеты;
- по каждой цели поездки сформулировать конкретные задачи;
- наметить, что нужно сделать до отъезда для обеспечения успеха поездки, и проконтролировать выполнение намеченного.

В приведенных формах учтены нюансы подготовки к командировке, краткосрочной и долгосрочной. Привязка форм к формам «Распорядок недели предпринимателя» и «Ежедневный рабочий план предпринимателя» неслучайна, ведь пребывание в командировке не отменяет всех других запланированных мероприятий.

Чтобы подвести итоги командировки и оценить ее эффективность, предлагается форма 3. Эта форма свободная, и в ней можно указать все моменты командировки, которые вы считаете необходимыми.

Таблица 18.21

Форма 1 **Командировочный модуль**

ПОДГОТОВКА К КОМАНДИРОВКЕ № _____

в город _____с _____ по _____201__г.

Решить вопросы		**В з я т ь с с о б о й**			
1. До отъезда		**А. Деловая часть**		**Б. Постоянная часть (мужская)**	
-		-		**1. Документы** 1.Паспорт, служебное удостоверение, командировочное удостоверение 2.Читат. билет Госуд. библиотеки 3.Целевая визитница, бейдж, адреса, телефоны 4.Бланки командировок и отчетов. 5.Телефонно-справочная книжка 6.Рекламные материалы, визитные карточки 7.Еженедельник 8. Билеты для проезда в метро, автобусе, троллейбусе (Москва) **2.Оргтехника и канцелярские принадлежности** 1.Сотовый телефон и зарядное устр-во 2. Дискеты, диски, фотоаппарат 3.Диктофон 4.Степлер, маркеры 5.Микрокалькулятор 6.Ножницы, клей, скрепки, бумага, каран-даши, лезвие, резинка, конверты, скотч, блокнот, указка 7.Запасные шариковые ручки 8. Картон с зажимом для записей 9. Папка кожаная 10. Электронная указка **3.Одежда** 1.Тапочки, кеды, спортивный костюм 2.Шапочка, кепка, свитер 3.Рубашки, галстуки, носки, плавки, носовые платки, водолазка 4.Ложка, щетка, крем для обуви 5.Иголка, нитки	**4.Предметы туалета** 1.Зубная паста, щетка, мыло, мочалка, шампунь 2.Бритвенный прибор, туалетная вода, зеркало, массажная щетка, крем **5.Лекарства** От головной и зубной боли, температуры, давления, сердечные, желудочные **6.Питание** 1.Продукты 2.Кипятильник, чай, кофе, сахар, печенье, конфеты, ложечка, салфетки, зубочистки 3.Кружка, ножик, консервный ключ, штопор **7.Прочие предметы** 1.Зонт 2.Часы – будильник 3. Очки 4.Фонарик 5.Эспандер 6.Хозяйственная сумка, полиэтиленовые пакеты, шпагат 7.Деньги 8.Карта, транспортная схема, атлас дорог 9.Газеты, журналы для чтения

Таблица 18.22

Командировочный модуль

Форма 2

Приоритеты командировки
1. _____
2. _____
3. _____

г._____

место командировки

КОМАНДИРОВКА №_____ с_____по_____201__г.

	Понедельник «__»_____	**Вторник** «__»_____	**Среда** «__»_____	**Четверг** «__»_____	**Пятница** «__»_____	**Суббота** «__»_____	**Воскресенье** «__»_____	**Основные задачи командировки**
8.00-9.00								**Служебные дела**
9.00-10-00								–
10.00-11.00								–
11.00-12.00								–
12.00-13.00								–
13.00-14.00								–
14.00-15.00								–
15.00-16.00								–
16.00-17.00								–
17.00-18.00								–
18.00-19.00								–
19.00-20.00								–
20.00-21.00								–
21.00-22.00								–
22.00-23.00								
Основные дела дня								**Другие дела**
								–
								–
								–
								–
								–
								–
САМО-ОЦЕНКА ДНЯ								

Таблица 18.23

Оборот формы 2

КОМАНДИРОВКА №_____ с_____по_____201__г. г. _____

Служебные дела		**Позвонить**			**Что сделать по итогам командировки**	
Где быть	**Решить вопросы**	**Кому**	**Телефоны**	**Вопросы**	**Учебный процесс**	**НИР**
–		–				
		–				
–		–				
		–				
–		–				
		–				
–		–				
		–				
–		–				
		–			**Контакты**	**Разное**
–		–				
		–				
–		–				
		–				
–		–				
		Финансовые расходы				
–		**Виды затрат**		**Расходы**		
–					**Семья, дом**	**Здоровье**
–						
–						

Таблица 18.24
Командировочный модуль

Форма 3

Итоги командировки №_____

с _____по_____ 201__г.

В г. _____

Организация _____ Кто финансирует _____

Таблица 18.25

Итоги командировки №_____

с _____по_____ 201__г.

Замечания по командировке
–
–
–
–
–
–
–
Что сделать *после* завершения командировки
–
–
–
–
–
–
–
–

Контрольные вопросы

1. Каково значение фактора времени?
2. Каковы причины дефицита времени предпринимателей?
3. Каковы основные правила экономии времени?
4. Что такое приоритеты года?
5. Перечислите общие правила планирования дел на год, месяц и неделю.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предпринимательство как одна из конкретных форм проявления общественных отношений не только способствует повышению материального и духовного потенциала общества и создает почву для практической реализации способностей и талантов каждого индивида, но и ведет к единению нации, сохранению ее национального духа и национальной гордости.

Предпринимательство есть искусство ведения деловой активности. В силу этого, как и любой другой вид искусства, оно всегда имеет строго субъективную окраску, всегда выступает в реальной жизни в качестве строго персонифицированного явления. Содержание профессиональной деятельности предпринимателя – новая (по сравнению с общепринятой, усредненной) комбинация факторов производства или производство нового (как для рынка, так и для самого производства) товара, или внедрение какого-либо инновационного элемента в процесс производства товара или в процесс продвижения товара к потребителю, что повышает эффективность производства и наиболее полно соответствует интересам потребителя и общества в целом.

Предпринимательство прежде всего есть мыслительный процесс, однако поскольку каждый из нас обладает собственным стереотипом мышления, то применительно к этой конкретной сфере деловой активности и успехи у каждого предпринимателя различны. Но уровень успеха не может не отражать уровень мышления, хотя одного этого недостаточно – большую (а иногда и очень большую) роль играет при этом случай, удача, везение и т.п. Однако случай, удача, везение сопутствуют лишь тому, кто научился и может мыслить. Именно к этому – к попытке помочь каждому индивиду выработать собственный стереотип мышления – и сводится основная задача процесса обучения. На основе мышления индивид конструирует в своем воображении собственную картину мира как исходную базу для анализа любого явления, любого факта, характеризующего окружающую деятельность.

Мышление в предпринимательстве конкретно воплощается в форме делового проектирования как начальной точке отсчета любой планируемой предпринимателем деловой операции или процесса деловой активности.

Добиться успеха в предпринимательстве можно на основе предварительной (и нередко – достаточно деятельной) подготовки самого себя к такого рода деятельности. Но успеха в предпринимательстве может добиться и человек, обладающий прирожденным талантом, особой предрасположенностью к этой деятельности. Однако в любом случае усложнение современной экономической ситуации в стране и в мире предполагает овладение каждым вступившим в сферу предпринимательства тем минимумом знаний, навыков и умений, без которых осуществление предпри-

нимательских функций выглядит как любительская, а не профессиональная деятельность.

Вопрос о том, какими знаниями и навыками должен обладать предприниматель, – это «камень преткновения», о который ломали и ломают копья многие исследователи вопроса. Однозначного ответа на него не существует. Сегодня вопрос о том, что необходимо знать и уметь профессионалу того или иного типа необходимо решать с позиций компетентностного подхода.

Кроме того, подготовка к предпринимательской деятельности становится частью образовательного ценза современного человека. И дело здесь не только в актуальности предмета или его прикладной направленности, но и в его значимости. Результат такой подготовки – постепенное формирование у студентов экономического образа мышления. Надеемся, что данный учебник позволит сформировать предпринимательскую активность российских студентов как основу их экономического благосостояния и успеха.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абалкин, Л.И. Замочки о российском предпринимательстве [Текст] / Л.И. Абалкин. – М. 1994.

2. Агеев, А.И. Предпринимательство: проблемы собственности и культуры [Текст] / А.И. Агеев. – М., 2006.

3. Антонов, И.М. Личность предпринимателя: Социально-философский аспект исследования [Текст]: дис. ... канд. фил. наук / И.М. Антонов. – Чебоксары, 2003. – 169 с.

4. Арустамов, Э.А. Организация предпринимательской деятельности [Текст]: учеб. пособие / Э.А. Арустамов, А.Н. Пахомкин, Т.П. Митрофанова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашкови К°», 2008. – 336 с.

5. Афанасьева, Т.П. Основы предпринимательской деятельности [Текст] / Т.П. Афанасьева, В.И. Ерошин, Т.И. Иудеико. – М.: КОНСЭКО, 1998.

6. Базилевич, А.И. Организация предпринимательской деятельности: учебник [Текст] / А.И. Базилевич [и др.]; под ред. В.Я. Горфинкеля. – М.: Проспект, 2010. – 544 с.

7. Барр, Р. Политическая экономия [Текст] / Р. Барр. – Т. 1. – М., 1995.

8. Белых, В. Портрет современного предпринимателя. Бизнес идеи и бизнес предложения [Электронный ресурс] / В. Белых. – Режим доступа: http://www.bizart.ru.

9. Бирюкова, А.А. Самоидентификация личности и профессиональный имидж менеджера-предпринимателя малого бизнеса [Текст]: дис.... канд. психол. наук / А.А. Бирюкова. – М., 2004. – 141 с.

10. Богуславский, В.В. Малое предпринимательство в России [Текст]: учеб. пособие для вузов /В.В. Богуславский, Д.В. Максимов, В.Н. Чапек. – Ростов н/Д.: Феникс, 2006. – 284 с.

11. Бусыгин, А.В. Предпринимательство [Текст] / А.В. Бусыгин. – М.: ИНФРА-М, 2002.

12. Бутузов, А. Развитие предпринимательских способностей у студентов обогатит жизнь и рынок [Электронный ресурс] / А. Бутузов // Образ-Центр. – 2006. – Режим доступа: http://pedsovet.org.

13. В российских регионах подводят итоги уходящего года // Национальный информационный центр по науке и инновациям [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.strf.ru.

14. Васюков, И. Успешный предприниматель: взгляд через призму компетенций [Электронный ресурс] / И. Васюков // Помощь бизнесу, – 2008. – Режим доступа: http://www.bishelp.ru.

15. Виряскин, С. Ротшильды. Как захватывался и делился мир [Электронный ресурс] / С. Виряскин. – Режим доступа: http://www.bankir.ru.

16. Владимирова, М.П. Финансы [Текст]: учеб. пособие / М.П. Владимирова, В.С. Темиров, Д.М. Теунаев; под ред. М.П. Владимирова. – М.: КноРус, 2006. – 278 с.

17. Гальперин, В.М. Микроэкономика [Текст]: в 2-х т. / В.М. Гальперин. – М.: Экономическая школа, 1999.

18. Ганин, А.М. Управление развитием молодежного инновационного предпринимательства в регионах Российской Федерации [Текст]: автореф. дис. ... канд. экон. наук / А.М. Ганин. – Орел, 2004. – 203 с.

19. Гемюнден, Х.Д. Поведение предпринимателя при создании нового предприятия как важный фактор успеха [Электронный ресурс] / Х.Д. Гемюнден, Э.Д. Конрад // Проблемы теории и практики управления, 2001. – №3. – Режим доступа: http://vasilievaa.narod.ru.

20. Герасимов, Б.П. Развитие профессионализма в сфере предпринимательства: сущность, модель, методы [Текст] / Б.Н. Герасимов, В.В. Морозов, Н.Г. Яковлева. – Самара: Модельный учебный центр, 2001. – 112 с.

21. Гербер, М.Е. Предпринимательство: миф и реальность [Электронный ресурс] / М.Е. Гербер // Электронная библиотека «Куб». – Режим доступа: http://www.koob.ru.

22. Гинс, Г.К. Предприниматель [Текст] / Г.К. Гинс. – М.: Посев, 1992.

23. Голубев, А.В. Социальный портрет современного предпринимателя [Электронный ресурс] / А.В. Голубев // Интернет журнал «Меценат». – 2003. – №9. – Режим доступа: http://www.maecenas.ru.

24. Горфинкель, В.Я. Курс предпринимательства [Текст] / В.Я. Горфинкель, В.А. Швандар. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2001 – 439 с.

25. Гражданский кодекс Российской Федерации (части I, II, III) [Текст]: официальный текст. – М.: ЭЛИТ, 2009.

26. Гражданский кодекс РФ: [Текст]. – М.: Статут, 2007. – 960 с.

27. Денисова, Н.И. Организация предпринимательства в сфере коммерции [Текст]: учеб. пособие / Н.И. Денисова, С.Н. Диянова, Э.М. Штессель. – М: Магистр, 2010. – 336 с.

28. Дракер, П. Управление, нацеленное на результаты [Текст] / П. Дракер. – М., 1992.

29. Емельянов, Е.Н. Психология бизнеса [Текст] / Е.Н. Емельянов, С.Е. Поварницына. – М.: АРМАДА, 1998. – 511 с.

30. Жизнин, С. Как стать бизнесменом. Американский опыт [Текст] / С. Жизнин, В. Крупков. – Минск: Предприниматель, 1990.

31. Замедлина, Е.А. Предпринимательство [Текст]: учебник / Е.А. Замедлина. – Ростов н/Д.: Феникс, 2006. – 288 с.

32. Заславская, Т.И. Бизнес-слой российского общества: сущность, структура, статус [Текст] / Т.И. Заславская // Социологические исследования. – 1995. – № 3.

33. Как стать предпринимателем? Фундаментальный тест [Электронный ресурс] // Помощь бизнесу (НИИПП). – 2008. – Режим доступа: http://www.bishelp.ru.

34. Карамаев, С. В Кению пришел мир. В виде Нобелевской премии [Электронный ресурс] / С. Карамаев. – 2004. – Режим доступа: http://vip.lenta.ru.

35. Кауфман, Х.Р. Тактика успеха в бизнесе и науке. Творчество, деньги, слава [Текст] / Х.Р. Кауфман. – М., 1993.

36. Клеева, Л.П. Микроэкономика [Текст]: учеб. пособие / Л.П. Клеева. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2009.

37. Константинова, Л.Ф. Проблемы малого бизнеса [Текст]: учеб. пособие / Л.Ф. Константинова. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2010.

38. Корж, Е.М. Социально-психологические особенности представлений предпринимателей об успешности [Текст]: дис.... канд. психол. наук / Е.М. Корж. – М., 2006. – 176 с.

39. Косолапов, А.И. Налоги и налогообложение: учеб. пособие / А.И. Косолапов. – М.: Дашков и К', 2005. – 868 с.

40. Котляр, С. Политика занятости вместо мультипликации безработицы [Текст] / С. Котляр // Человек и труд. – 2000. – № 9.

41. Кравченко, Н. Предпринимательский талант – требование времени? [Электронный ресурс / Н. Кравченко // Помощь бизнесу, 2008. – Режим доступа: http://www.bishelp.ru.

42. Красникова, Е. Фигура предпринимателя в рыночной экономике [Текст] / Е. Красникова // Российский экономический журнал. – 1995. – №3. – С. 13.

43. Крутик, А.Б. Организация предпринимательской деятельности [Текст]: учеб. пособие / А.Б. Крутик, М.В. Решетова. – М.: Академия, 2008. – 320 с.

44. Кто есть кто в Пензе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://penza-online.ru.

45. Кузьмичев, А.Д. Отечественное предпринимательство. Очерки истории [Текст] / А.Д. Кузьмичев, И.Н. Шапкин. – М., 1995.

46. Лапуста, М.Г. Предпринимательство [Текст]: учебник / М.Г. Лапуста. – 4-е изд., испр. и доп. (Серия: «Высшее образование»).

47. Леонтьев, А.В. Технология предпринимательства [Текст]: учебник для общеобразовательных учебных заведений / А.В. Леонтьев. – М.: Дрофа, 2002. – 128 с.

48. Макклелланд, Д. Мотивация человека [Текст] / Д. Макклелланд; науч. ред. пер. на рус. яз. Е. П. Ильина. – СПб.: Питер, 2007. – 669 с.

49. Малое предпринимательство в России прошлое, настоящее и будущее [Текст] / под ред. Е.Г. Ясина. – М.: Либер. миссия, 2010.

50. Мелихов, В.Ю. Предпринимательская деятельность университетов: интеграция науки и бизнеса [Текст] / В.Ю. Мелихов // Российское предпринимательство. – 2009. – № 3. – С. 152-156.

51. Меньшиков, С. Форд и Гейтс преподают уроки [Электронный ресурс] / С. Меньшиков // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – №2. – Режим доступа: http://www.fastane.ru.

52. Мильнер, Б.З. Теория организации [Текст]: учебник / Б.З. Мильнер. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2004.

53. Морозов Савва Тимофеевич – биография российского предпринимателя и мецената (1862-1905) [Электронный ресурс] // Наши биографии. – Режим доступа: http://www.biografii.ru.

54. Найт, Ф. Понятие рынка и неопределенности [Текст] / Ф. Найт // Thesis. –1994.

55. Налоги и налогообложение [Текст]: учебник для вузов / Д.Г. Черник [и др.]. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 415 с. – (Высшее образование).

56. Налоги и налогообложение [Текст]: учебник для вузов / И.А. Майбуров [и др.]; ред. И.А. Майбуров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 655 с.

57. Налоги и налогообложение [Текст]: учеб. пособие / ред. Б.Х. Алиев. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 411 с.

58. Налоговое право России [Текст]: учебник для вузов / ред. Ю.А. Крохина. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: НОРМА, 2011. – 737

59. О государственной поддержке малого предпринимательства в РФ [Текст]: федеральный закон от 14.06.1995, 88-ФЗ.

60. О занятости населения в Российской Федерации [Текст]: закон Российской Федерации (с изменениями и дополнениями от 20 апреля 1996 г.) № 36-ФЗ.

61. О первоочередных мерах государственной поддержки малого предпринимательства в Российской Федерации [Текст]: указ Президента РФ от 4 апреля 1996 г. № 491.

62. О предприятиях и предпринимательской деятельности [Текст] закон РСФСР от 25 декабря 1990 г. // Экономика и жизнь. – 1991. -№4.

63. Осипов, Ю.М. Основы предпринимательского дела. Благородный бизнес [Текст] / Ю.М. Осипов. – М., 2006. – 342 с.

64. Ослунд А. Условия развития малого предпринимательства . Человек и труд. – 2010.

65. Основы предпринимательской деятельности [Текст] / под ред. В.М. Власовой. – М.: Финансы и статистика, 2005.

66. Официальный портал Правительства Пензенской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.obl.penza.net.

67. Пансков, В.Г. Налоги и налогообложение в Российской Федерации: учебник / В.Г. Пансков. – 7-е изд., доп. и перераб. – М.: Междунар. центр финансово-экон. развития, 2006. – 591 с. – (Высшая школа).

68. Пашкус, Ю.В. Введение в бизнес [Текст] / Ю.В. Пашкус, О.Н. Лисько. – СПб.: Северо-запад, 1991.

69. Персональный менеджмент [Текст]: учебник / С.Д. Резник [и др.]. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 622 с.

70. Поведение предпринимателя при создании нового предприятия как важный фактор успеха [Электронный ресурс] // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – №3. – Режим доступа: http://www.vasilievaa.narod.ru.

71. Подготовка кадров для малого бизнеса: организация, учебные программы, методическое обеспечение [Текст] / под ред. В.Ш. Каганова и И.Б. Рутковской. – М: Агро-консалт, 1997. – 176 с.

72. Ползиков, С.Д. Проблемы предпринимательства в истории западной индустриальной социологии [Текст] / С.Д. Ползиков. – М., 1994.

73. Пономарев, А.И. Налоги и налогообложение в Российской Федерации [Текст]: учеб пособие для экономических специальностей вузов и колледжей / А. И. Пономарев; П. И. Ковалев; Д. В. Николаев. – Ростов н/Д: Мини Тайп, 2011. – 415 с.

74. Портал для начинающих предпринимателей «Свой бизнес, свое дело» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://businessdelo.ru.

75. Практика развития бизнес-инкубаторов в России Новосибирск: 2010. – [Электронный ресурс] – Режим доступа http://www.business-incubator54.ru/.

76. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности [Текст] / Г.С. Никифоров [и др.]. – СПб.: Речь, 2001. – 448 с.

77. Предпринимательство: социально-экономическое управление [Текст]: учеб. пособие ред. Н.В. Родионова, О.О. Читанава. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.

78. Предпринимательство [Текст]: учебник для вузов / М. Г. Лапуста, [и др.]. – 3-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2010.

79. Психологические особенности российского предпринимателя [Электронный ресурс] // Помощь бизнесу. – 2008. – Режим доступа: http://www.bishelp.ru.

80. Пущин, А.К. Бухгалтерский учет и финансовый анализ на коммерческих предприятиях [Текст] / А.К. Пущин. – М.: Инфра–М. 2009. – С. 90, с. 190.

81. Радаев, В.В. Новое предпринимательство в России. Первые результаты исследования [Текст] / В.В. Радаев. – М., 1993.

82. Райзберг, Б.А. Основы бизнеса [Текст] / Б.А. Райзберг. – М., 1995.

83. Резник, С.Д. Механизмы интенсификации подготовки студентов к реальной практической деятельности [Текст] / С.Д. Резник, Н.А. Назарова // Управление персоналом в программах подготовки менеджеров: сборник

статей Международного научно-практического семинара. – Воронеж: ВГУ, 2009. – С. 111–113.

84. Резник, С.Д. Пути повышения роли предприятий-работодателей в практической подготовке студентов к реальной деятельности [Текст] / С.Д. Резник, Н.А. Назарова // Управление в социальных и экономических системах: сборник материалов IV Международной научно-практической конференции. – Пенза: РИО ПГСХА. – 2006. – с. 162.

85. Резник, С.Д. Предприниматели [Текст] / С.Д. Резник // Экономика строительства. – 1995. – № 1.

86. Резник, С.Д. Природа и условия развития предпринимательства в России и за рубежом [Текст]: учеб. пособие / С.Д. Резник, В.В. Бондаренко, А.П. Чуркин. – Пенза: ПГУАС, 1998.

87. Рубин, Ю.Б. Курс профессионального предпринимательства. Ч. 2. [Текст]: учебник / Ю.Б. Рубин – М.: Маркет ДС, 2007. – 416 с.

88. Рудакова, С.В. Личностные детерминанты карьерных планов предпринимателей [Текст]: дис. ... канд. псих, наук / СВ. Рудакова. – Ростов н/Д., 2003. – 232 с.

89. Руденко, А. Четыре шага до эффективного менеджера [Электронный ресурс] / А. Руденко // Сообщество менеджеров «E-xecutive». – 2003. – Режим доступа: http://old.e-xecutive.ru.

90. Семенов, Е. Как выжить малому бизнесу [Электронный ресурс] / Е. Семенов // Журнал Бизнес клуб в Пензе. – 2008. – Режим доступа: http://www.business-penza.ru.

91. Сергеев, И.В. Налоговое планирование: учеб.-мет. пособие / И.В. Сергеев, А.Ф. Галкин, О.М. Воронцова. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 167 с.

92. Сергеев, И.В. Экономика предприятия [Текст]: учеб. пособие / И.В. Сергеев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 304 с.

93. Симонова, Е.В. Давайте развивать малый бизнес! Оценка уровня развития малого предпринимательства в рыночной экономической системе [Текст] / Е.В. Симонова // Российское предпринимательство. – 2009. – № 10. – С. 26–31.

94. Слуцкий, Л.Э. Малые предприятия в системе трудовых отношений современной России [Текст] / Л.Э. Слуцкий. – М.: МЭСИ, 2001.

95. Смеловский, С. Билл Гейтс [Электронный ресурс]: биография / С. Смеловский // People's History. – 2003. – Режим доступа: http://www.peoples.ru.

96. Смеловский, С. Уолт Дисней [Электронный ресурс]: биография / С. Смеловский // People's History. – 2003. – Режим доступа: http://www.peoples.ru.

97. Справочник директора предприятия [Текст] / под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 1996.

98. Судовиков, М.С. Термин «предпринимательство» в контексте истории [Текст] / М.С. Судовиков // Преподавание истории и обществознания в школе. – 2006. – № 6. – С. 67-69.

99. Тарасова, В.Ф. Налоги и налогообложение: учеб. пособие для вузов / В.Ф. Тарасова, Т.В. Савченко, Л.Н. Семыкина. – М.: КноРус, 2004. – 288 с.

100. Томас, Уотсон (1874-1956): персоналии, лидерство, история бизнеса [Электронный ресурс] // Центр дистанционного образования «Элитариум». – Режим доступа: http://www.elitarium.ru.

101. Томилов, В.В. Культура предпринимательства [Текст]: учебник для вузов / В.В. Томилов. – СПб.: Питер, 2000.

102. Тоцкая, Э. Заклятые друзья или партнеры? Проблемы взаимоотношений собственника и наемного менеджер [Электронный ресурс] / Э. Топкая // Реальный бизнес. – Режим доступа: http://www.real-business.ru.

103. Туранов, С. 50 наиболее влиятельных предприятий и инвесторов [Текст] / С. Туранов // Независимая газета. – 2007. – № 1. – С. 11.

104. Федеральный закон “Об обществах с ограниченной ответственностью” от 8 февраля 1998 г. № 14-ФЗ [Текст].

105. Федеральный закон от 24 июля 2007 года № 209-ФЗ “О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации” [Текст].

106. Федорков, А.И. Организация, планирование и управление автотранспортным предприятием [Текст] / А.И. Федорков // Бухгалтерский учет. – 2009. – № 1. – С. 10.

107. Хизрич, М. Предпринимательство [Текст] / М. Хизрич, Т. Питере. – М.: Прогресс – Университет, 1991.

108. Хотите построить успешный бизнес? Станьте лидером! [Электронный ресурс] // Помощь бизнесу, 2008. – Режим доступа: http://www.bishelp.ru.

109. Циммерманы, Х. П. К большому успеху в малом бизнесе. Вверх по служебной лестнице [Текст] / Х. Циммерман. – М., 1996.

110. Черников, Т.П. Предприниматель – кто он? [Текст] / Т.П. Черников. – М.: Международные отношения, 1992.

111. Черняк, В.З. Введение в предпринимательство [Текст]: учебник для общеобраз. учебных заведений / В.З. Черняк. – М.: Вита-Пресс, 1999. – 248 с.

112. Что мешает бизнесу в Пензенской области [Электронный ресурс // Общероссийская общественная организация «Деловая Россия». – 2006. – Режим доступа: http://www.deloros.ru.

113. Шаховская, Л.С. Стимулирование предпринимательства: государственный масштаб управление процессом мотивации предпринима-

тельской деятельности в России [Текст] / Л.С. Шаховская, Н.В. Кетько // Российское предпринимательство. – 2009. – № 1. – С. 16–20.

114. Шиткина, И. Проблемы предпринимательских объединений [Текст] / И. Шиткина //Хозяйство и право. – 2000. – № 6.

115. Шлафман, А.И. Законодательное регулирование предпринимательства. Теоретические основы государственного регулирования предпринимательской деятельности [Текст] / А.И. Шлафман // Российское предпринимательство. – 2009. – № 1. – С. 25-29.

116. Шулус, А. Становление системы поддержки малого предпринимательства в России (спецкурс) [Текст] / А. Шулус // Российский экономический журнал. – 2008. – № 5. – С. 21-25.

117. Шумпетер, И. Теория экономического развития [Текст] / И. Шумпетер. – М: Прогресс, 1982.

118. Экономика предпринимательства [Текст]: курс лекций: учебное пособие для вузов. – М.: Владос, 2001.

119. Экономика предприятия [Текст]: учеб. / под ред. А.Е. Карлика. – М.: ИНФРА-М, 2004г.

120. Экономическая теория [Текст]: учебник для вузов / общ. ред. А.А. Кочетков. – М.: Дашков и К', 2007. – 606 с.

121. Экономическая теория [Текст]: учебник для вузов / ред. Н.Г. Кузнецов. –2-е изд., перераб. и доп. – Ростов н/Д: МарТ, 2007. – 527 с. – (Учебный курс).

122. Якубсон, И.А. Социальные механизмы формирования предпринимательства в молодежной среде [Текст]: автореф. дис. ... канд. социол. наук / И.А. Якубсон. – 2008.

123. Янчилина Ф. Как привлечь студента в бизнес?! [Текст] / Ф. Янчилина // В мире науки. – 2008. – № 11. – С. 110.

124. http://pnzreg.ru/economic/

125. http://www.nanocorp.info/program/monitoring/ Фонд поддержки малого бизнеса.

ГЛОССАРИЙ

Административная ответственность предпринимателей – это вид юридической ответственности граждан, должностных, юридических лиц, за совершенное административное правонарушение. Порядок и основания привлечения к административной ответственности регулируются Кодексом административных нарушений и другими правовыми актами.

Амортизация – это постепенное перенесение стоимости основных фондов на производимую продукцию в целях накопления денежных средств для полного их восстановления. Следовательно, амортизация есть денежное выражение физического и морального износа.

Балансовая прибыль включает прибыль (убыток) от реализации продукции, выполнения работ, оказания услуг; прибыль (убыток) от реализации основных средств, их прочего выбытия, реализации иного имущества предприятия; финансовые результаты от внереализационных операций.

Бизнес-план – это проект будущего дела, конкретно отвечающий на вопрос, как начать свой бизнес. Включает в себя описание всех действий, направленных на открытие и развитие своего бизнеса, а также содержит финансовый отчет о будущих затратах, доходах и расходах. Бизнес-план прежде всего должен определять цели и задачи бизнеса, отражать состояние рынка, оценивать конкуренцию.

Валовая прибыль – это разница между доходами и расходами до уплаты налогов. Валовая прибыль учитывает выручку от реализации основного капитала и другого имущества промышленного предприятия.

Гражданско-правовая ответственность предпринимателей – это система мер имущественного характера, принудительно применяемых к нарушителям гражданских прав и обязанностей с целью восстановить положение, существовавшее до правонарушения.

Дисциплинарная ответственность – это санкция, которая применяется администрацией предприятия к работнику, в виде дисциплинарного взыскания за дисциплинарный проступок.

Индивидуальное предпринимательство – самый простой и самый древний тип предпринимательства. Всеми средствами в этом случае владеет один собственник.

Капитал (инвестиционные ресурсы) – все средства производства, произведенные человеком, т.е. здания, сооружения, машины, оборудование, инструменты, а также полуфабрикаты, материалы, прошедшие первичную обработку.

Коммерческие организации создаются их учредителями в целях извлечения прибыли. Российским законодательством предусматривается несколько организационно-правовых форм этих организаций. Это хозяй-

ственные товарищества и общества с разделенным на доли (вклады) учредителей уставным (складочным) капиталом.

Материальная ответственность – это обязанность работника возместить в установленном порядке и в определенных размерах имущественный ущерб, причиненный по его вине предприятию в результате ненадлежащего исполнения им своих трудовых обязанностей.

Моральный износ – это уменьшение стоимости машин и оборудования под влиянием сокращения общественно необходимых затрат на их воспроизводство (моральный износ первой формы); уменьшение их стоимости в результате внедрения новых, более прогрессивных и экономически эффективных машин и оборудования (моральный износ второй формы).

Налоги – форма платежа, взимаемая с доходов или имущества юридических и физических лиц, характеризующаяся обязательностью, регламентацией размера и сроков внесения.

Налоговая ответственность предпринимателей – это вид юридической ответственности физических и юридических лиц за налоговые правонарушения.

Некоммерческие организации – это организации, где получение прибыли не выступает в качестве основной цели. Они вправе заниматься предпринимательской деятельностью лишь постольку, поскольку это необходимо для реализации их уставных целей, а прибыль полностью используется для саморазвития и не распределяется между участниками.

Новаторство – принятие собственных нетрадиционных решений, применение новых областей знания, обостренное восприятие проблем, связанных с поиском выходов из трудных положений.

Оборотные средства – обязательный элемент производства, основная часть себестоимости продукции.

Оборотные средства предприятия – это совокупность денежных средств предприятия, предназначенных для образования оборотных фондов и фондов обращения.

Общество с дополнительной ответственностью – общество, когда его участники несут субсидирную ответственность по обязательствам общества в одинаковом для всех кратном размере к стоимости их вкладов.

Общество с ограниченной ответственностью – это общество, учрежденное одним или несколькими лицами, уставной капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Участники общества с ограниченной ответственностью несут риск убытков, связанный с деятельностью общества в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Организаторские способности – способность вести за собой людей. Включают три блока качеств: стремление к самостоятельности, умение

контактировать с людьми, умение организовать коллективную деятельность.

Организационно-правовая форма – 1) признаваемая законодательством той или иной страны форма хозяйствующего субъекта, фиксирующая способ закрепления и использования имущества хозяйствующим субъектом и вытекающие из этого его правовое положение и цели деятельности; 2) способ закрепления и использования имущества хозяйствующим субъектом и вытекающие из этого его правовое положение и цели предпринимательской деятельности.

Основные непроизводственные фонды – жилые дома, детские и спортивные учреждения и другие объекты культурно-бытового обслуживания трудящихся, находящиеся на балансе предприятия.

Основные производственные фонды – это средства труда, участвующие в повторяющемся процессе производства и переносящие по частям свою стоимость на готовый продукт.

Основные фонды – это совокупность произведенных материально-вещественных ценностей, которые действуют в течение длительного времени и постепенно утрачивают свою стоимость.

Ответственность предпринимателей – это обязанность и необходимость совершить определенные действия, направленные на восстановление неисполненных установленных (договоренных) обязанностей (обязательств), нарушений прав хозяйствующих субъектов, клиентов, работников, государства.

Предприимчивость – совокупность качеств личности, основанных на способности человека достигать конкретных целей в хозяйственной, социальной или иных сферах общественной жизни за счет своей инициативы, деловитости, изобретательности, самостоятельности, готовности рисковать и других качеств.

Предприниматель – это инициативный человек, который не боится экономической ответственности, рисков и особым способом соединяет различные факторы производства так, чтобы в перспективе появился дополнительный доход. Являясь источником всех изменений в рыночной экономике, предприниматель способен по-особому соединять факторы производства на инновационной, «рисковой» основе.

Предпринимательская деятельность – особый вид деятельности, направленный на извлечение прибыли, которая основана на самостоятельной инициативе, ответственности и инновационной предпринимательской идее.

Предпринимательская способность – особый фактор производства, соединяющий в процессе производства все остальные факторы в единую систему.

Предприятие – это самостоятельно хозяйствующий субъект, созданный (учрежденный) в соответствии с действующим законодательством для производства продукции, выполнения работ или оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли. После государственной регистрации предприятие признается юридическим лицом и может участвовать в хозяйственном обороте.

Прибыль – это конечный финансовый результат предпринимательской деятельности. Учет прибыли позволяет установить, насколько эффективно ведется хозяйственная деятельность.

Производственные кооперативы – это добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом или ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов.

Рентабельность – один из основных показателей эффективности работы предприятия. Это доходность, прибыльность предприятия; показатель, отражающий конечные результаты хозяйственной деятельности.

Рисковость (риск) – действие в условиях неопределенности, наудачу, в надежде на счастливый исход, несмотря на угрозу полной или частичной потери ресурсов, дохода, престижа, нанесения ущерба экологии или здоровью.

Себестоимость продукции, работ или услуг – это денежное выражение суммы затрат, необходимых на производство и сбыт данной продукции, а более точно – ее единицы.

Стратегическое мышление – умение мыслить стратегически, дальновидно и на этой основе принимать правильные решения. Одно из ключевых требований к бизнесмену – наличие у него интеллекта, умения генерировать новые идеи и умение принимать решения.

Товарищество на вере – товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими предпринимательскую деятельность от имени товарищества и отвечающими по обстоятельствам товарищества своим имуществом, имеются участники-вкладчики (коммандисты), которые несут риск убытков в пределах внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности.

Труд (или рабочая сила) – совокупность знаний, умений и навыков физических и интеллектуальных способностей человека, которые он пускает в ход при производстве продукта.

Уголовная ответственность предпринимателей – это вид юридической ответственности, заключающийся в ограничении прав и свобод лиц, виновных в совершении преступления, предусмотренного уголовным кодексом РФ.

Унитарное предприятие – коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за собственником имущества. Унитарные предприятия могут быть **государственными или муниципальными.**

Устав предприятия – основной документ предприятия, в котором прописаны: деятельность предприятия, права и обязанности учредителей, условия выхода учредителей, процедура избрания руководителя, права и обязанности руководителя. Все договорные обязательства предприятия заключаются на основе устава.

Физический износ – это постепенная утрата основными фондами своей первоначальной потребительной стоимости.

Физическое лицо – это человек, который может быть гражданином РФ, иностранным гражданином и вообще не иметь гражданства ни одной страны (быть лицом без гражданства).

Фирма – это общее название, которое используется по отношению к любому (или почти любому) хозяйственному предприятию. Оно указывает лишь на то, что предприятие обладает правами юридического лица (является самостоятельным и независимым).

Хозяйственное общество – это коммерческая организация, уставный фонд которой формируется одним или несколькими физическими или юридическими лицами путем внесения своих долей (или полной величины уставного капитала, если в качестве учредителя выступает одно лицо). В качестве долей могут рассматриваться денежные или материальные средства, интеллектуальный капитал, ценные бумаги или имущественные права, имеющие денежную оценку.

Частное предпринимательство – форма осуществления экономической активности от имени организации (если оно зарегистрировано в качестве такового) или предпринимателя (если такая деятельность осуществляется без найма рабочей силы, в форме индивидуальной трудовой деятельности).

Чистая прибыль – это часть прибыли, которая остается после уплаты налогов и других обязательных платежей на предприятии.

Экономическая эффективность означает результативность производственной деятельности, соотношение между результатами и затратами живого и общественного труда, выражающими достигнутый уровень развития производительных сил и степень их использования.

Юридическое лицо – это организация, которая имеет обособленное имущество и отвечает им по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде (ст. 48, 56 ГК РФ).

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

РЕЗНИК СЕМЕН ДАВЫДОВИЧ



Директор Института экономики и менеджмента, заведующий кафедрой «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства.

Заслуженный деятель науки Российской Федерации, доктор экономических наук, профессор.

Прошел стажировки в научных центрах Германии (1992 г.) и Великобритании (1994, 1995 гг.).

Основное научное направление – менеджмент в социальных и экономических системах. Автор и соавтор тридцати девяти монографий, семи учебников и более тридцати учебных пособий.

Среди них учебники: «Управление в строительстве» (1994), «Персональный менеджмент» (2002), «Организационное поведение» (2006), «Управление кафедрой» (2003), «Управление факультетом» (2007), «Управление высшим учебным заведением» (2010), «Управление экономической безопасностью вуза» (2012).

Статьи С.Д. Резника публикуются в журналах Российской Академии Наук: «ЭКО», «Экономическая наука современной России», «Социс», «Народонаселение», а также в журналах ВАК: «Проблемы современной экономики», «Экономическое возрождение России», «Управление персоналом», «Кадровый менеджмент», «Высшее образование – сегодня», «Высшее образование в России», «Университетское управление», «Вестник высшей школы» и других.

Победитель четырех международных и двадцати девяти всероссийских конкурсов научных грантов и программ.

За создание учебника «Управление в строительстве» в составе группы авторов удостоен Премии Правительства Российской Федерации в области образования (1999 г.).

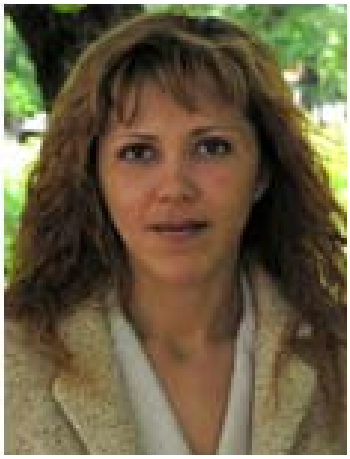
За значительный вклад в совершенствование системы образования, разработку и внедрение инновационных образовательных проектов, успехи в обучении и воспитании подрастающего поколения отмечен высшей наградой России в сфере педагогики – медалью К.Д. Ушинского (2001 г.).

В феврале 2002 г. победил в финале Всероссийского конкурса «Лидер в образовании» (г. Москва).

Приказом Министра образования и науки РФ в декабре 2011 г. удостоен знака «Почетный работник науки и техники Российской Федерации».

www.reznikSD.ru; e-mail: reznikSD@mail.ru

ГЛУХОВА ИРИНА ВЯЧЕСЛАВОВНА



Кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства, автор более 40 научных работ по проблемам экономики и управления народным хозяйством, в том числе монографии «Мотивация труда управленческого персонала в строительных организациях» (под редакцией д.э.н., проф. С.Д. Резника).

Один из учредителей финансово-строительной компании ООО «Новотех», выполняющей строительные работы в городах Поволжья.

Тема диссертационного исследования: «Мотивация труда управленческого персонала строительных организаций» (научный руководитель – д.э.н., профессор С.Д. Резник).

Успешно закончила обучение по российско-шведской учебной программе «Развивай свою фирму», состоявшееся в Пензе (Россия) / Стокгольме (Швеция) с последующей зарубежной стажировкой в строительных компаниях Швеции, Финляндии и Турции.

e-mail: gluhova@novoteh.ru

ЧЕРНИЦОВ АЛЕКСЕЙ ЕВГЕНЬЕВИЧ



Кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства. Тема диссертационного исследования: «Управление системой содействия трудоустройству молодежи» (научный руководитель – д.э.н., профессор С.Д. Резник).

Автор и соавтор более 80 учебно-методических и научных работ по проблемам экономики и управления народным хозяйством, в том числе 4 монографий. Среди них: Технологии интенсивного формирования экономической самостоятельности и предпринимательских компетенций студентов высших учебных заведений: монография / С.Д. Резник, А.Е. Черницов. – Пенза: ПГУАС, 2013. – 228 с.; Еженедельник менеджера (практическое пособие к учебнику «Персональный менеджмент»). – М.:ИНФРА-М, 2013. – 208 с.; Резник С.Д., Черницов А.Е. Основы предпринимательской деятельности: содержание деятельности, качества и компетенции, профессиональная карьера, личная организация предпринимателя: учебное пособие / под общ. ред. С.Д. Резника. – 3-е изд., перераб. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 224 с. – (Высшее образование: бакалавриат).

Статьи А.Е. Черницова публикуются в журналах: «Человек и труд», «Кадровик», «Предпринимательство», «Управление в социальных и экономических системах».

e-mail: alex-black13@yandex.ru

Учебное издание

Резник Семен Давыдович
Глухова Ирина Вячеславовна
Черницов Алексей Евгеньевич

ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Учебник

Под общей редакцией
доктора экономических наук, профессора С.Д. Резника

Р е д а к т о р Н.Ю. Шалимова
В е р с т к а Н.А. Сазонова

_____

Подписано в печать 04.11.14. Формат 60×84/16.
Бумага офисная «Снегурочка». Печать на ризографе.
Усл. печ. л. 17,67. Уч.-изд. л. 19,0. Тираж 1000 экз. 1-й завод 100 экз.
Заказ № 380.

_____

Издательство ПГУАС.
440028, г.Пенза, ул. Германа Титова, 28.