

Министерство образования и науки Российской
Федерации

ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ
(ТУСУР)

Л.В. Земцова

ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Учебное пособие

Томск 2015

Рецензенты:

Полякова О. П., канд. эконом. наук, доцент кафедры экономики строительства

Томского государственного архитектурно-строительного университета;

Поталицина Л. М., доцент кафедры экономики ТУСУРа.

Земцова Л. В.

Основы предпринимательства : учебное пособие / Л. В. Земцова —
Томск, 2015.- 164 с.

В учебном пособии кратко рассмотрена история развития предпринимательства; излагаются сущность и виды предпринимательства; раскрыты принципы организации собственного дела; анализируется правовая база предпринимательства и методы оценки эффективности предпринимательской деятельности. Рассмотрена инновационная деятельность предпринимательских структур. Приведены контрольные вопросы и задания для самопроверки по ключевым положениям курса.

Для студентов специальности 162107.65 Техническая эксплуатация транспортного радиооборудования.

Оглавление

Введение	5
Глава 1 Понятие и содержание предпринимательства	7
1.1. История возникновения и сущность предпринимательства.....	7
1.2. Экономические, социальные и правовые условия, необходимые для предпринимательской деятельности	14
1.3. Виды и формы предпринимательской деятельности	18
Вопросы и задания для самопроверки.....	25
Глава 2 Виды предпринимательской деятельности	26
2.1. Общая характеристика видов предпринимательской деятельности.....	26
2.2. Производственное предпринимательство	27
2.3. Коммерческое предпринимательство	30
2.4. Финансовое и консультативное предпринимательство.....	33
Вопросы и задания для самопроверки.....	38
Глава 3 Предпринимательская среда	39
3.1. Внешняя среда предпринимательства	39
3.2. Внутренняя среда предпринимательства.....	43
3.3. Цели предпринимательской деятельности	44
Вопросы и задания для самопроверки.....	48
Глава 4 Предпринимательские идеи и их реализация	49
4.1. Деятельность предпринимателя по отбору, анализу и реализации предпринимательских идей.....	49
4.2. Сфера принятия предпринимательских решений	51
4.3. Технология принятия предпринимательских решений	53
4.4. Экономические методы принятия предпринимательских решений	55
Вопросы и задания для самопроверки.....	58
Глава 5 Внутрифирменное предпринимательство (интрапренерство)	59
5.1. Содержание внутрифирменного предпринимательства	59
5.2. Условия для реализации интрапренерства	61
Вопросы и задания для самопроверки.....	66
Глава 6 Этика и культура предпринимательства	67
6.1. Сущность этики деловых отношений.....	67
6.2. Культурная среда предпринимательства	68
6.3. Формирование инновационно-предпринимательской..... культуры в настоящее время.....	72
Вопросы и задания для самопроверки.....	76
Глава 7 Инновационная деятельность предприятия	77
7.1. Механизм и функции рынка новшеств	77
7.2. Сущность инновационной деятельности предприятия.....	79
7.3. Экономическая и социальная оценка инноваций.....	81
7.4. Основные направления оптимизации структуры предпринимательской деятельности	83

Вопросы и задания для самопроверки.....	85
Глава 8 Организация и развитие собственного дела	86
8.1 Порядок создания нового предприятия.....	86
8.2 Разработка технико-экономического обоснования	90
и бизнес-плана	90
8.3 Международная практика обоснования проектов	93
8.4 Стадии развития предпринимательской фирмы и управление ею	96
Вопросы и задания для самопроверки.....	99
Глава 9 Конкуренция предпринимателей	100
9.1 Содержание и виды конкуренции	100
9.2 Развитие конкуренции в современных условиях	105
9.3 Роль конкуренции в развитии рыночных отношений в России	107
9.4 Система государственного антимонопольного регулирования.....	108
Вопросы и задания для самопроверки.....	113
Глава 10 Риски в предпринимательской деятельности	114
10.1 Предпринимательский риск: сущность, причины и классификация	114
10.2 Факторы, влияющие на предпринимательский риск	119
10.3 Основные методы и пути минимизации риска.....	121
Вопросы и задания для самопроверки.....	123
Глава 11 Франчайзинг как форма партнерства в предпринимательстве .	124
11.1 Общая характеристика франчайзинга.....	124
11.2 История и правовое регулирование франчайзинга	126
11.3 Преимущества и недостатки франчайзинга	127
11.4 Особенности развития франчайзинга на российском рынке.....	130
Вопросы и задания для самопроверки.....	135
Глава 12 Оценка эффективности предпринимательской деятельности	136
12.1 Подходы к оценке эффективности предпринимательской деятельности	136
12.2 Принципы и методы оценки эффективности предпринимательской деятельности.....	140
12.3 Пути повышения и контроль эффективности предпринимательской деятельности	147
Вопросы и задания для самопроверки.....	152
Литература	153
Глоссарий	154

Введение

Особенностью современного развития рыночных отношений в России во многом связано с предпринимательством. Становление и развитие предпринимательской деятельности в России зависит от проводимых преобразований, сложившихся социально-экономических отношений, формирования нового социального слоя – предпринимателей, грамотных и образованных людей, вооруженных новейшими теоретическими знаниями и научными методами в области экономического и социального управления предприятием.

Возрождение отечественного предпринимательства для российского общества имеет огромное значение, так как в современных условиях предпринимательство способствует: изменению отраслевой структуры экономики; переориентации экономических отношений и формированию рынка; созданию новых рабочих мест; расширению потребительского рынка; повышению экспортного потенциала страны; лучшему использованию местных сырьевых ресурсов; повышению культурно-технического уровня, созданию условий для активности и ответственности работников; формированию новых ценностей и идеалов; развитию благотворительной деятельности в России; созданию среднего класса; снижению социальной напряженности в обществе.

В учебном пособии кратко рассмотрена история развития (в т.ч. и российского) предпринимательства. Раскрывается механизм образования предпринимательских структур и анализируется ситуация в малом бизнесе. Опыт ведущих стран современного мира со всей очевидностью доказывает необходимость наличия в любой национальной экономике высокоразвитого и эффективного малого предпринимательского сектора. Возрождение России невозможно осуществить без соответствующего этому развитию данного сектора экономики.

В пособии обращено внимание на этапы становления по организации и открытию своего бизнеса.

Предпринимательство занимает свое особое место в экономических отношениях, внедряя в них нестандартные и инновационные подходы. Наряду с этим оно способствует формированию и укреплению среднего класса, а также ряда позитивных черт и ценностных ориентаций личности, особенно молодого поколения. В этой связи следует отметить, что предпринимательство выполняет не только экономические функции, оно теснейшим образом связано со всеми сферами жизнедеятельности общества.

Учебное пособие состоит из 12 глав, в которых дается характеристика сущности и видов предпринимательства, исторические материалы по развитию предпринимательства, анализ правовой базы предпринимательства, принципы организации собственного дела и методы оценки эффективности предпринимательской деятельности.

В конце каждой главы приведены вопросы и задания для самоконтроля. Завершают пособие словарь основных терминов и библиографический список.

Учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся по специальности 162107.65 Техническая эксплуатация транспортного радиооборудования.

Глава 1

Понятие и содержание предпринимательства

1.1. История возникновения и сущность предпринимательства

История предпринимательства начинается со средних веков. Уже в то время купцы, торговцы, ремесленники, миссионеры представляли собой начинающих предпринимателей. С появлением капитализма стремление к богатству приводит к желанию получать неограниченную прибыль. Действия предпринимателей принимают специализированный характер, обретая цивилизованные рамки. Нередко предприниматель, будучи собственником средств производства, и сам трудится на своей фабрике, на своем заводе.

С середины XVI в. появляется акционерный капитал, организуются акционерные общества. Первые акционерные компании возникли в сфере международной торговли. Самой первой была основана английская торговая компания для торговли с Россией (1554 г.). Позже, в 1600 г., была создана английская Ост-Индская торговая компания, в 1602 г. — голландская Ост-Индская компания, в 1670 г. — компания Гудзонова залива. В дальнейшем акционерная форма хозяйствования проникает в другие отрасли экономики.

В конце XVII в. возникают первые акционерные банки. Так, в 1694 г. был основан на акционерных началах Английский банк, в 1695 г. — Банк Шотландии. В конце XVIII и начале XIX вв. акционерная форма организации банковского дела получает широкое развитие во многих странах. В этот период собственность ранее существовавших крупных семейных фирм распадается на сотни, тысячи паев вкладчиков—владельцев акций. Все более расширяется пропасть между малым и крупным бизнесом. В таких условиях мелким фирмам становится все труднее выживать, им оказываются не под силу нововведения, зато широкое развитие получают средние и крупные фирмы. Все громче звучит мотив получения максимальной прибыли. В этот период появляется новая профессия—менеджер—руководитель и организатор крупного производства. Предпринимательские функции, ранее сосредоточенные в одном лице, расчленяются по специализированным направлениям. Появляются финансисты, экономисты, бухгалтеры, юристы, конструкторы, технологи. Над всеми ними как бы возвышается менеджер, освободившийся от многих функций и сосредоточившийся на руководстве и организации производства.

В России предпринимательство существует с давних времен. Зародилось оно еще в Киевской Руси в торговой форме и в виде промыслов. Первыми предпринимателями в России можно считать мелких торговцев, купцов. Наибольшее развитие предпринимательства относится к годам правления Петра I (1689— 1725). По всей России создаются мануфактуры, широко развиваются такие отрасли промышленности, как горная, оружейная, суконная, полотняная. Ярким представителем династии предпринимателей промышленности в ту пору явилась семья *Демидовых*, родоначальником которой был тульский кузнец.

Дальнейшее развитие предпринимательства сдерживалось наличием крепостного права. Серьезным стимулом развития предпринимательства стала

реформа 1861 г. Началось строительство железных дорог, реорганизуется тяжелая промышленность, оживляется акционерная деятельность. Развитию и переустройству промышленности способствует иностранный капитал. В 90-е г. XIX в. в России окончательно складывается индустриальная база предпринимательства. В начале XX в. предпринимательство становится массовым явлением в России, предприниматель формируется как собственник, хотя влияние иностранного капитала и государства остается значительным.

В этот период формируется рынок рабочей силы, развивается акционерно-паевая форма предпринимательства, открываются частные акционерные банки: коммерческий, земельный и др. К началу XX в. в российской экономике 2/3 всей промышленной продукции производилось в акционерных, паевых и других коллективных формах предпринимательской деятельности и лишь 1/3 приходилась на единоличные формы. Особо доходными были вложения средств в хлопчатобумажное производство, торговлю и кредит. Начался процесс монополизации фирм. Среди крупных фирм известны "Продамет", "Продвагон", "Продуголь", товарищества Российско-американской мануфактуры, братьев Нобиль и др.

В России после окончания Первой мировой войны и завершения двух революций — Февральской и Октябрьской — был взят курс на ликвидацию рыночных экономических связей. Были национализированы все крупные предприятия, экспропрированы средства производства и имущество всех частных предпринимателей.

Некоторое оживление в предпринимательскую деятельность внесли годы новой экономической политики — НЭПа (1921—1926). Однако с конца 20-х гг. предпринимательство вновь сворачивается и лишь в 90-е гг. началась его реанимация в России. В октябре 1990 г. был принят Закон "О собственности в РСФСР", в декабре 1990 г. — Закон "О предприятиях и предпринимательской деятельности". С этого времени, когда частная собственность и предпринимательская деятельность были восстановлены в своих правах, началось развитие акционерных обществ, товариществ, других форм деятельности предприятий.

В настоящее время в России насчитывается около 10000 акционерных предприятий, свыше 2000 акционерных коммерческих банков, представлены также и другие предпринимательские структуры. Дальнейшее развитие рыночных отношений в России предполагает создание благоприятных социально-экономических условий для предпринимательства.

Что же имеется в виду под понятиями "*предприниматель*" и "*предпринимательство*"?

Эти понятия в современном смысле впервые употребил английский экономист конца XVII — начала XVIII вв. *Ричард Кантильон*. Он высказал мнение, что предприниматель — это человек, действующий в условиях риска. Источником богатства Р. Кантильон считал землю и труд, которые и определяют действительную стоимость экономических благ.

Позже известный французский экономист конца XVIII — начала XIX вв. *Ж.Б.Сэй* (1767—1832) в книге "Трактат политической экономии" (1803 г.) сформулировал определение предпринимательской деятельности как соединения, комбинирования трех классических факторов производства — Земли, Капитала, Труда. Он указывал также, что "талант английских предпринимателей" был одним из факторов успеха развития промышленности Англии. Основной тезис Сэя состоит в признании активной роли предпринимателей в создании продукта. Доход предпринимателя, по мнению Сэя, является вознаграждением за его труд, способность организовать производство и сбыт продукции, обеспечить "дух порядка". Предприниматель, указывал он, — это лицо, которое берется на свой счет и риск и в свою пользу произвести какой-нибудь продукт.

Основатели экономической науки (*А.Смит*, *Д.Рикардо*) не дали определения фигуры предпринимателя и предпринимательская деятельность не стала предметом их научного анализа. Английские ученые-экономисты *А.Смит* (1723—1790) и *Д.Рикардо* (1772—1823) представляли экономику как саморегулирующийся механизм. В таком механизме творческому предпринимательству не находилось места. Вместе с тем в своем основном труде "Исследование о природе и причинах богатства народов" (1776 г.) *А. Смит* уделил внимание характеристике предпринимателя. Предприниматель, по мнению *А.Смита*, являясь собственником капитала, ради реализации определенной коммерческой идеи и получения прибыли идет на риск, поскольку вложения капиталов в то или иное дело всегда содержат в себе элемент риска. Предпринимательская прибыль и есть, по мнению Смита, компенсация собственника за риск. Предприниматель сам планирует, организует производство, реализует выгоды, связанные с разделением труда, а также распоряжается результатами производственной деятельности.

Экономическая система *А.Смита* строилась на модели "экономического человека", главным мотивом хозяйственной деятельности которого является стремление к благополучию. По мнению Смита, естественное стремление людей улучшить свое материальное положение - мощный стимул, приводящий общество к благосостоянию, т. к. "невидимая рука" побуждает человека к выбору такой деятельности, которая выгодна всему обществу. Термин "невидимая рука" обозначает у Смита стихийное действие объективных экономических законов, обеспечивающих саморегулирование экономической системы. Государство не должно вмешиваться в экономику, а только обеспечивать условия для свободы предпринимательства, свободы торговли, свободы конкуренции (принцип *laissez faire*, т.е. невмешательство). Рыночный механизм *А.Смит* считал очень гармоничным.

Д.Рикардо видел в капитализме абсолютный, вечный, естественный способ производства, а предпринимательскую деятельность рассматривал в качестве обязательного элемента эффективного хозяйствования. В основу экономической теории *К.Маркса* легло представление о предпринимателе как о капиталисте-эксплуататоре.

И лишь на рубеже XIX—XX вв. начинается осознание значения и роли института предпринимательства. Французский экономист *А. Маршалл* (1907—1968) первым добавил к упомянутым выше трем классическим факторам производства (земля, капитал, труд) четвертый фактор — организацию. С этого времени понятие предпринимательства расширяется, как и придаваемые ему функции.

По мнению американского экономиста *Дж.-Б. Кларка* (1847—1938), в процессе производства постоянно участвуют четыре фактора: 1) капитал; 2) капитальные блага — средства производства и земля; 3) деятельность предпринимателя; 4) труд рабочего. При этом каждому фактору должна быть вменена специфическая доля производственной выручки: капитал приносит капиталисту процент; капитальные блага — ренту; предпринимательская деятельность капиталиста приносит прибыль, а труд рабочего обеспечивает ему заработную плату.

Известный американский экономист австрийского происхождения *Иозеф А. Шумпетер* (1883—1950) в книге "Теория экономического развития", которая впервые вышла в 1911 г., трактует понятие "предприниматель" как новатор. Функция предпринимателя, утверждает он, состоит в реализации нововведений, играющих главную роль в развитии капиталистической экономики, в обеспечении экономического роста. Предпринимателями, по его мнению, можно назвать хозяйственных субъектов, функцией которых является как раз осуществление новых комбинаций и которые выступают как его активный элемент.

По-новому взглянул на эту проблему английский экономист лауреат Нобелевской премии по экономике за 1974 г. *Ф.А. Хайек* (1899—1984). По его мнению, сущность предпринимательства — это поиск и изучение новых экономических возможностей, характеристика поведения, а не вид деятельности. Последний тезис представляется очень важным. Ряд функций, таких как принятие решения, несение ответственности, связывает предпринимательство с управленческой деятельностью. Вместе с тем отождествлять предпринимателя с менеджером не следует. Функциональная сущность того и другого различная. С одной стороны, предпринимательство шире управленческой деятельности. С другой — эффективное управление — менеджмент во всей его сегодняшней деятельности — по силам не каждому предпринимателю. Хорошо об этом сказано в широко известной книге об основах менеджмента: «Такие характеристики, как личный риск, реакция на финансовые возможности и желание долго и упорно работать, не считаясь с отдыхом, т.е. то, что традиционно считается чертами хорошего предпринимателя, вовсе не обязательно свидетельствует о возможностях того же самого человека эффективно управлять организацией по мере того, как она становится больше» (Мескон М.Х., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента". — М., 1992. — С. 46.).

Основное качество менеджера — способность "внести организованность в неструктурированную организацию" — далеко не всегда свойственно даже преуспевающему предпринимателю. Вот почему нередко на новом предприятии,

особенно крупном, на смену предпринимателю-новатору приходит хороший управляющий — менеджер.

Подводя итоги, можно сказать, что в сегодняшних условиях понятия "предприниматель" и "менеджер" нередко совпадают, хотя один из них — собственник, а другой — управляющий. На деле многие собственники выполняют функции менеджеров, и немало менеджеров стали собственниками управляемых ими средств производства.

Вплотную к понятию "предприниматель" примыкает и понятие "предпринимательство". Под *предпринимательством* понимается деятельность, осуществляемая частными лицами, предприятиями или организациями по производству, оказанию услуг или приобретению и продаже товаров в обмен на другие товары или деньги к взаимной выгоде заинтересованных лиц или предприятий, организаций.

Проследим эволюцию термина "предприниматель" (в средние века — антрепренер) и "предпринимательство" (Табл.1.1.):

Таблица 1.1. – Эволюция понятий «предприниматель» и «предпринимательство»

Дата	Автор определения	Содержание определения
1	2	3
1723 г.	Всеобщий словарь коммерции, г. Париж	Предприниматель — человек, берущий на себя обязательство по производству или строительству объекта
1725 г.	Р. Кантильон — основоположник теории предпринимательства	Предприниматель — человек, принимающий решения и удовлетворяющий свои потребности в условиях неопределенности. Доход предпринимателя — это плата за риск
1770 г.	А. Тюрго	Предприниматель должен обладать не только определенной информацией, но и капиталом
1776 г.	Адам Смит	Предприниматель — собственник предприятия и реализатор рискованных коммерческих идей. Основная функция — организация и управление производством в рамках обычной хозяйственной деятельности
1797 г.	Карно Бодо	Предприниматель — лицо, несущее ответственность за предпринимаемое дело: тот, кто планирует, контролирует, организует и владеет предприятием. Он должен обладать определенным интеллектом, т. е. различной информацией и знаниями
1830 г.	Жан Батист Сей	Предпринимательство — это рациональная комбинация факторов производства в данной точке рыночного пространства. Предприниматель — человек, организовывающий людей в рамках производственной единицы. Предприниматель стоит в центре процесса производства и распределения, а в основе предпринимательской деятельности лежит способность организовать производство и сбыт продукции
1876 г.	Френсис Уокер	Предприниматель — это тот, кто получает прибыль благодаря своим организаторским способностям
1890 г.	Альфред Маршалл	Не каждый желающий может быть предпринимателем. «Естественный» отбор предпринимателей совершается в природе согласно естественному отбору, открытому Ч. Дарвином
1906 г.	Джон Бейтс Кларк	Деятельность предпринимателя является базовым фактором производства наряду с капиталом, средствами производства, землей и трудом рабочих. Основная функция предпринимателя — координация

1910 г.	Макс Вебер	Предпринимательская деятельность — это воплощение рациональности. (Под рациональностью он понимал функциональную эффективность, получение максимальной выгоды от использования вложенных средств и приложенных усилий и т. п.) В основе предпринимательства лежит рациональная этика протестантизма, а мировоззрение, нравственность оказывают важнейшее влияние на деятельность предпринимателя
1911 г.	Иозеф Шумпетер	Главное в предпринимательстве — инновационная деятельность, а право собственности на предприятие не является существенным признаком предпринимательства. Предпринимателем может быть любой осуществляющий новые комбинации факторов производства: служащий акционерного общества, государственный чиновник и менеджер предприятия любой формы собственности. Главное «.. делать не то, что другие» и «.. не так, как делают другие». Предпринимательский статус непостоянен, так как субъект рыночной экономики является предпринимателем только тогда, когда осуществляет функции инноватора, и утрачивает этот статус, как только переводит свой бизнес на рельсы рутинного процесса
1913 г.	И. фон Тюнен	Предприниматель — обладатель особых качеств, умеющий рисковать, принимать нестандартные решения и отвечать за свои действия и потому претендующий на незапланированный (непредсказуемый) доход. Предприниматель должен получать доход как за риск, так и за предпринимательское искусство. (Правда, И. Тюнен считал, что предприниматель не обязательно должен быть инноватором.)
1921 г.	Ф. Найт	Менеджер становится предпринимателем тогда, когда его действия становятся самостоятельными и он готов к личной ответственности. Предпринимательский доход — это разница между ожидаемой (прогнозной) денежной выручкой фирмы и реальной ее величиной. Несмотря на неопределенность будущего, предприниматель может «угадать» основные параметры развития производства и получить дополнительный коммерческий эффект
1936 г.	Джон Мейнард Кейнс	Предприниматель — своеобразный социально-психологический тип хозяйственника, для которого главное «... не столько рациональная калькуляция Вебера или новаторство Шумпетера, сколько набор определенных психологических качеств». Основные предпринимательские качества: умение соотнести потребление и сбережения, способность к риску, дух активности, уверенность в перспективах и др. Основные мотивы предпринимательской деятельности — стремление к лучшему, к независимости, желание оставить наследникам состояние
1961 г.	Дэвид Мак-Клелланд	Предприниматель — энергичный человек, действующий в условиях умеренного риска
1964 г.	Питер Друкер	Предприниматель — человек, использующий любую возможность с максимальной выгодой
1970 г.	Ф. фон Хайек	Предприниматель — движущая сила поиска новых возможностей. Это человек, стремящийся достичь наиболее эффективного симбиоза своих уникальных знаний с рыночной ситуацией и тем самым обеспечить первенство в конкуренции и больший доход. Суть предпринимательства — поиск и исследование новых экономических возможностей. Всякий индивид, чье поведение отличается поисковым стилем — потенциальный предприниматель
1975 г.	Альберт Шапиро	Предприниматель — человек, проявляющий инициативу, организовывающий социально-экономические механизмы, действуя в условиях риска, и несущий полную ответственность за возможную неудачу
1980 г.	Карл Веспер	Предприниматель по-разному выглядит в глазах экономиста, психолога, других предпринимателей и политиков
1983 г.	Гиффорд Пиншо	Интрапренерство — внутрифирменное предпринимательство. Интрапренер действует в условиях существующего предприятия в отличие от антрепренера, создающего новое предприятие
1985 г.	Роберт Хизрич	Предпринимательство — процесс создания чего-то нового, что обладает стоимостью, а предприниматель — человек, который затрачивает на это все необходимое время и силы, берет на себя весь финансовый, психологический и социальный риск, получая в награду деньги и удовлетворение достигнутым

1988 г.	М. Алле	Предприниматель занимает ведущую роль в рыночной организации хозяйства
1992 г.	А. А. Крупанин	Предпринимательство — инициативная деятельность граждан, заключающаяся в выработке продукции и услуг, направленная на получение прибыли и осуществляемая в рамках действующего законодательства и этических норм современного общества
1993 г.	Т. Ю. Горькова	Предприниматель — это центральная фигура в бизнесе, он ставит своей задачей соединение всех факторов производства в единый хозяйственный процесс
1997	А. Н. Асаул	Предпринимательство — это особый вид хозяйственной деятельности, суть которой заключается в стимулировании и удовлетворении спроса общества на конкретные потребности его членов посредством рыночного обмена, направленной на завоевание конкурентных преимуществ через нарушение рыночного равновесия. Предпринимательство обладает таким существенным свойством, как новаторство, приводящим к нарушению рыночного равновесия, которое бизнес использует для своей деятельности
2000	М. П. Войнаренко	Предприниматель — новатор, превращающий идею в экономически обоснованную и необходимую себе и обществу реальность

На сегодняшний день под *предпринимательством* (англ. *enterprise*) понимается инициативная самостоятельная деятельность граждан, направленная на получение прибыли или личного дохода, осуществляемая от своего имени, под свою имущественную ответственность или от имени и под юридическую ответственность юридического лица. Предприниматель (англ. *entrepreneur*) может осуществлять любые виды хозяйственной деятельности, не запрещенные законом, включая коммерческое посредничество, торговую, закупочную, консультационную и иную деятельность, а также операции с ценными бумагами.

Формулировка предпринимательства дана в *Законе Российской Федерации от 25 декабря 1990 г. «О предприятиях и предпринимательской деятельности»*: "Предпринимательская деятельность (предпринимательство) представляет собой инициативную самостоятельную деятельность граждан и их объединений, направленную на получение прибыли". В этом определении отсутствует важный элемент определения предпринимательства — указание о необходимости сочетания личной выгоды с общественной пользой.

Субъектами предпринимательства могут быть как отдельные частные лица, так и объединения партнеров. Частные лица как субъекты предпринимательства выступают в этом качестве, как правило, путем организации единоличного или семейного предприятия. Такие предприниматели могут ограничиваться затратами собственного труда или использовать наемный труд.

Объединения партнеров как субъекты предпринимательства могут выступать в форме различных хозяйственных ассоциаций: арендных коллективов, акционерных обществ открытого и закрытого типов, различных товариществ и др.

Хозяйственная ассоциация — это договорное объединение предприятий, созданное в целях координации производственно-хозяйственной деятельности для решения определенных задач. Участники ее объединяют лишь часть своих финансовых и материальных ресурсов. Они могут входить и в другие хозяйст-

венные объединения предприятий без согласования с другими членами ассоциации. Эта форма объединения предприятий менее жесткая, чем концерн.

К важнейшим чертам предпринимательства относятся:

- самостоятельность и независимость хозяйствующих субъектов. Любой предприниматель свободен в принятии решения по тому или иному вопросу, естественно, в рамках правовых норм;
- экономическую заинтересованность. Главная цель предпринимательства — получение максимально возможной прибыли. Вместе с тем, преследуя свои сугубо личные интересы получения высокого дохода, предприниматель способствует и достижению общественного интереса;
- хозяйственный риск и ответственность. При любых самых выверенных расчетах неопределенность, риск остаются.

Перечисленные важнейшие признаки предпринимательства взаимосвязаны и действуют одновременно.

Предпринимательство всегда связано с нововведениями. На эту сторону экономической деятельности обратили внимание упоминавшиеся выше Й. Шумпетер и А. Маршалл. Если Й. Шумпетер показал тождественность предпринимательства и нововведений, то А. Маршалл утверждал, что действительная роль предпринимателей (или изобретателей) в жизни общества состоит в том, что своим новшеством они не только создают новый порядок, но, что очень важно, ускоряют процессы, уже конструктивно созревающие в обществе. По представлению Й. Шумпетера, предприниматель постоянно осуществляет "созидательное разрушение", являясь главной фигурой в экономическом развитии общества.

Из всего сказанного можно сделать вывод о том, что предпринимательство и новаторство в современном обществе представляют взаимосвязанное целое.

1.2. Экономические, социальные и правовые условия, необходимые для предпринимательской деятельности

Для формирования предпринимательства необходимы определенные условия: *экономические, социальные, правовые и другие. Экономические условия* — это в первую очередь предложения товаров и спрос на них; виды товаров, которые могут приобрести покупатели; объемы денежных средств, которые они могут истратить на эти покупки; избыток или недостаточность рабочих мест, рабочей силы, влияющие на уровень заработной платы работников, т.е. на их возможности приобретения товаров.

На экономическую обстановку существенно влияют наличие и доступность денежных ресурсов, уровень доходов на инвестированный капитал, а также величина заемных средств, к которым готовы обратиться предприниматели для финансирования своих деловых операций и которые готовы предоставить им кредитные учреждения.

Всем этим занимается множество разнообразных организаций, составляющих инфраструктуру рынка, с помощью которой предприниматели

могут устанавливать деловые взаимоотношения и вести коммерческие операции. Это *банки* — оказание финансовых услуг; *поставщики* — снабжение сырьем, материалами, полуфабрикатами, комплектующими изделиями, топливом, энергией, машинами и оборудованием, инструментами и др.; *оптовые и розничные продавцы* — предоставление услуг по доведению товаров до потребителя; *специализированные фирмы и учреждения* — предоставление профессиональных юридических, бухгалтерских, посреднических услуг; *агентства по трудоустройству* — оказание помощи в подборе рабочей силы; *учебные заведения* — обучение рабочих и специалистов — служащих; *прочие агентства* — рекламные, транспортные, страховые и др.; *средства связи и передачи информации*.

Элементы процесса предпринимательства:

1. Определение и оценка возможности бизнеса

- продолжительность возможности бизнеса
- рынок для реализации возможностей бизнеса
- анализ конкуренции
- ценность возможности бизнеса для рынка и предприятия
- риск и прибыль, которые содержат возможность бизнеса
- согласование возможности с предпринимательскими знаниями, навыками,

желаниями

2. Разработка бизнес-плана

Раздел I

Вступление

Описание бизнеса

Содержание плана

Раздел II

1. Описание предприятия (резюме)
2. Анализ отрасли
3. План производства
4. План маркетинга
5. Финансовый план
6. Организационный план
7. Операционный план
8. Заключение. Расчет эффективности

Определение потребности в ресурсах

- Определение необходимых ресурсов
- Определение имеющихся ресурсов
- Идентифицирование потребности в ресурсах
- Определение поставщиков необходимых ресурсов
- Разработка подхода в отношении к поставщикам

Управление предприятием

- Разработка стиля управления
- Внедрение системы контроля
- Разработка организационных процедур

- Регулярное проведение SWOT анализа (сильные стороны, слабые, возможности и угрозы, их оценка)
- Определение факторов успеха.

Вплотную к экономическим примыкают *социальные условия* формирования предпринимательства. Прежде всего это стремление покупателей приобретать товары, отвечающие определенным вкусам и моде. На разных этапах эти потребности могут меняться. Существенную роль играют нравственные и религиозные нормы, зависящие от социально-культурной среды. Эти нормы оказывают прямое воздействие на образ жизни потребителей и посредством этого — на его 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.

От предпринимательской деятельности предприниматель должен получать удовлетворение. Он участвует в решении социальных вопросов трудовой деятельности своих сотрудников, охраны их здоровья, сохранения рабочих мест и др.

Важную роль в формировании предпринимательства играет подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров предпринимателей: организация обучения современным методам ведения предпринимательской деятельности, обучение и переобучение кадров, их стажировка в развитых странах, организация подготовки и переподготовки преподавательских кадров для обучения предпринимателей, создание сети консультативных центров, проводящих профессиональный отбор и ориентацию кадров предпринимательского сектора и др.

Любая предпринимательская деятельность функционирует в рамках соответствующей правовой среды. Поэтому большое значение имеет создание необходимых *правовых условий*. Это в первую очередь наличие законов, регулирующих предпринимательскую деятельность, создающих наиболее благоприятные условия для развития предпринимательства: упрощенная и ускоренная процедура открытия и регистрации предприятий; защита предпринимателя от государственного бюрократизма; совершенствование налогового законодательства в направлении мотивации производственной предпринимательской деятельности, развития совместной деятельности предпринимателей России с зарубежными странами. Сюда входит и создание региональных центров поддержки малого предпринимательства, совершенствование методов учета и форм статистической отчетности. Важную роль играет также подготовка законодательных инициатив по вопросам правовой гарантии предпринимательской деятельности, включая в первую очередь право на собственность и соблюдение договорных обязательств.

Примером может служить складывающаяся в течение многих лет система законов, действующих в сфере предпринимательства США. Приведем некоторые из них.

1. *Антитрестовский закон Шермана (1890)* - Запрещение (а) "монополь или попыток монополизации", а также (б) "договоров, разного рода

объединений и сговоров, направленных на ограничение торговли" между штатами или внешней торговли.

2. *Закон о доброкачественности пищевых продуктов и медицинских препаратов (1906 г.)* - Запрещение производства, продажи или транспортировки фальсифицированных или неправильно маркированных продуктов или лекарств в рамках межштатовой торговли. В 1938 г. заменен Федеральным законом о пищевых продуктах, медикаментах и косметических средствах. В 1958 г. и в 1962 г. в него внесены ужесточающие поправки.

3. *Закон об учреждении Федеральной торговой комиссии (1914 г.)* - Учреждение комиссии — специализированного органа с широкими полномочиями по расследованию и пресечению действий, подпадающих под юрисдикцию статьи 5, которая провозглашает, что "недобросовестные методы конкуренции в торговле являются незаконными".

4. *Закон Клейтона (1914 г.)* - Дополнение к закону Шермана, запрещающее отдельные виды практической деятельности (определенные разновидности ценовой дискриминации, включение в соглашения пунктов, ограничивающих действия партнера, использование ограничительной практики сбыта, владение акциями других корпораций и установление совместных директоратов).

5. *Закон Уилера Ли (1938 г.)* - Запрещение недобросовестных и обманных действий и приемов независимо от того, наносится ли при этом ущерб конкуренции; учреждение юрисдикции Федеральной торговой комиссии над рекламой пищевых продуктов и медикаментов.

6. *Закон об отражении истины на упаковке и в маркировке товаров (1966 г.)* - Введение правил на упаковку и маркировку товаров широкого потребления. Обязал производителей указывать точное содержание упаковки, имя изготовителя этого содержимого и точное количество содержимого.

7. *Закон о безопасности потребительских товаров (1972)* - Учреждение Комиссии по проблемам безопасности потребительских товаров и наделение ее правом введения стандартов безопасности на товары широкого потребления и санкций за несоблюдение этих стандартов.

8. *Закон о добросовестной практике взимания долгов (1978 г.)* - Объявление незаконными докучливого преследования или жесткого обращения с людьми, распространения лживых заявлений или использования недобросовестных методов при сборе долгов.

Обосновывая необходимость государственного регулирования предпринимательской деятельности, Ф. Котлер указывает три основные причины, в силу которых появились соответствующие законодательные акты:

- *необходимость защитить фирмы друг от друга. "Предприниматели в один голос превозносят конкуренцию, но, когда затрагивают их собственные интересы, пытаются нейтрализовать ее".*

Отсюда принятие законов, предотвращающих проявления "недобросовестной конкуренции";

- *необходимость защиты потребителей от недобросовестной деловой практики.*

Отсюда — направленность законов против тех фирм, которые, оставшись без присмотра, могут начать выпускать плохие товары, лгать в рекламе, вводить в заблуждение посредством упаковки и уровня цен;

- *необходимость защиты высших интересов общества от разнузданности предпринимателей.*

1.3. Виды и формы предпринимательской деятельности

Все многообразие предпринимательской деятельности может быть *классифицировано по различным признакам*: виду деятельности; формам собственности; количеству собственников; организационно-правовым и организационно-экономическим формам; степени использования наемного труда и др. Рассмотрим некоторые из них.

По виду или назначению предпринимательскую деятельность можно подразделить на производственную, коммерческую, финансовую, консультативную и др. Все эти виды могут функционировать отдельно или вместе.

По формам собственности имущество предприятия может быть частным, государственным, муниципальным, а также находиться в собственности общественных объединений (организаций). При этом государство не может устанавливать в какой бы то ни было форме ограничения или преимущества в осуществлении прав собственности в зависимости от нахождения имущества в частной, государственной, муниципальной собственности или собственности общественных объединений (организаций).

По количеству собственников предпринимательская деятельность может быть индивидуальной и коллективной. При *индивидуальном предпринимательстве* собственность принадлежит одному физическому лицу. *Коллективная собственность* — это собственность, принадлежащая одновременно нескольким субъектам с определением долей каждого из них (долевая собственность) или без определения долей (совместная собственность). Владение, пользование и распоряжение имуществом, находящимся в коллективной собственности, осуществляются по соглашению всех собственников.

Формы предпринимательства в свою очередь можно подразделить на организационно-правовые и организационно-экономические. В числе организационно-правовых форм — товарищества, общества, кооперативы.

Товарищество представляет собой объединение лиц, созданное для осуществления предпринимательской деятельности. Товарищества создаются в том случае, когда в организации предприятия решают принять участие два или более партнера. Важным преимуществом товарищества является возможность привлечения дополнительного капитала. Помимо того, наличие нескольких владельцев позволяет осуществлять специализацию внутри предприятия на основе знаний и умений каждого из партнеров. Недостатки данной организационно-правовой формы предпринимательской деятельности: каждый из участников несет равную материальную ответственность независимо от

размеров его вклада. Кроме того, действия одного из партнеров являются обязывающими для всех остальных, даже если они не согласны с этими действиями.

Участники товарищества подразделяются на две группы: полные товарищи (товарищество с неограниченной ответственностью) и коммандитные товарищи (товарищество с ограниченной ответственностью). В коммандитных товариществах часть партнеров может обладать неограниченной, а часть — ограниченной ответственностью.

Общества создаются по соглашению не менее двух граждан либо юридических лиц путем объединения их вкладов (как в денежной, так и в натуральной форме) в целях осуществления хозяйственной деятельности. Участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам. Они несут ответственность только в пределах стоимости внесенных ими вкладов. В отличие от них участники общества с дополнительной ответственностью несут ответственность всем своим имуществом.

Наиболее распространенными являются *акционерные общества*. Их отличие состоит в том, что им предоставлено право привлекать необходимые средства путем выпуска ценных бумаг—акций. При этом участники акционерного общества несут ответственность за результаты его деятельности в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Предприятие, созданное группой лиц для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, называется *кооперативным*. Обязательным в кооперативе является личное трудовое и иное участие его членов в деятельности кооператива, а также объединение его участниками имущественных паевых взносов.

К основным организационно-экономическим формам предпринимательства можно отнести: концерны, ассоциации, консорциумы, синдикаты, картели, финансово-промышленные группы.

Концерн — это многоотраслевое акционерное общество, контролирующее предприятия через систему участия. Концерн приобретает контрольный пакет акций различных компаний, являющихся по отношению к нему дочерними. В свою очередь дочерние компании также могут владеть контрольными пакетами акций других акционерных компаний, нередко расположенных в других странах.

Ассоциации — мягкая форма добровольного объединения экономически самостоятельных предприятий, организаций, которые одновременно могут входить в другие образования. В состав ассоциации, как правило, входят односпециализированные предприятия и организации, расположенные на определенной территории. Основная цель создания ассоциаций — совместные решения научно-технических, производственных, экономических, социальных и других задач.

Консорциум — это объединение предпринимателей с целью совместного проведения крупной финансовой операции (например, осуществление значительных инвестиций в крупный промышленный проект). Такое объединение предпринимателей имеет возможность вложить средства в крупный проект, при этом значительно уменьшается риск, возникающий при крупных

вложениях, так как ответственность раскладывается на множество участников. В условиях научно-технической революции консорциумы возникают в новых отраслях и на стыке различных отраслей и предусматривают проведение совместных научных исследований.

Синдикат — объединение сбыта продукции предпринимателями одной отрасли с целью устранения излишней конкуренции между ними.

Картель — это соглашение между предприятиями одной отрасли о ценах на продукцию, услуги, о разделе рынков сбыта, долях в общем объеме производства и др.

Новой организационно-экономической формой предпринимательства служат *финансово-промышленные группы* (ФПГ). Они представляют собой объединение промышленного, банковского, страхового и торгового капиталов, а также интеллектуального потенциала предприятий и организаций.

В экономически развитых странах к основным формам коммерческих предприятий относятся: частнопредпринимательская фирма, партнерство и корпорация. Под "фирмой" понимается экономический субъект, который занимается производственной или иной деятельностью и обладает хозяйственной самостоятельностью.

Частнопредпринимательская фирма — это предприятие, владелец которого самостоятельно ведет дела в собственных интересах. Он управляет фирмой, получает всю прибыль, несет персональную ответственность по всем ее обязательствам.

Собственник фирмы обладает правом найма и увольнения работников, заключает договоры, контракты. Преимущество частнопредпринимательской фирмы состоит в простоте ее организации, управления, в свободе действий, в достаточно сильной экономической мотивации (одно лицо получает всю прибыль). Недостатки такой фирмы — ограниченность финансовых и материальных ресурсов, отсутствие развитой системы внутренней специализации производства и управления, неограниченная ответственность.

Партнерство — это предприятие, фирма, организованная несколькими лицами, совместно владеющими и управляющими ею. Важнейшие права здесь принадлежат всем партнерам, однако может быть партнерство и с ограниченной ответственностью, когда наряду с основными участниками, полностью отвечающими за деятельность фирмы, имеются партнеры, ответственность которых ограничивается суммой их вклада в дело (так называемые партнеры с ограниченной ответственностью).

В условиях партнерства относительно легче решить финансовые вопросы, связанные с началом и продолжением деятельности предприятия, фирмы. Здесь в большей мере, чем в частнопредпринимательской фирме, можно использовать разделение труда и специализацию в производстве и управлении. Недостаток партнерства — разделение функций, вследствие чего может возникнуть несогласованность действий и даже несовместимость интересов. В результате возникающих противоречий или выхода из дела одного или нескольких партнеров возникает угроза потенциального распада партнерства.

Под *корпорацией* понимается предприятие или фирма, имеющая форму юридического лица, где ответственность каждого собственника ограничена его вкладом в данное предприятие. Корпорация — общество, основанное на паях. Приобретая акции общества, отдельные лица становятся собственниками корпорации. Таким образом привлекаются финансовые средства огромного числа людей. Держатели акций получают часть дохода в виде дивидендов. Они рискуют только той суммой, которую заплатили при покупке акций. Корпорация существует независимо от ее владельцев-акционеров, что позволяет корпорации функционировать относительно стабильно.

К числу недостатков корпорации надо отнести в первую очередь наличие определенных возможностей для различного рода злоупотреблений. Мелкие и средние владельцы акций не могут осуществлять сколько-нибудь действенный контроль за деятельностью корпорации.

В *США* капитал объединен в предпринимательские ассоциации, наиболее распространенными видами которых являются отраслевые. Ассоциации помогают компаниям (отдельным бизнесменам, корпорациям, фирмам) в составлении финансовых отчетов, планировании бюджета; они изучают процессы ценообразования, исследуют рыночную конъюнктуру, ищут новые пути повышения эффективности коммерческой рекламы.

В *США* в 1987 г. насчитывалось свыше 18,1 млн. предприятий, так называемых "деловых единиц". По форме собственности и организационно-правовому статусу их можно подразделить на три категории: корпорации, партнерства и единоличные компании. В 1987 г. корпораций было 3,7 млн., или 20,4%, еще меньше — 1,9 млн., или 10,5%, — насчитывалось партнерств.

Основной, стартовой площадкой последующего развития фирмы служит единоличная компания, частнопредпринимательская фирма — классическая форма предпринимательства. Такая компания находится в личной собственности одного юридического лица. В 1987 г. единоличных предприятий в *США* было 12,5 млн., или 69,1%.

Широкое развитие в *США* получил *франчайзинг* — форма льготного партнерства крупных предприятий с малыми. Основная цель франчайзинга — широкое использование финансовых, материальных, информационных и людских ресурсов для развития малого бизнеса. В *США* в 1988 г. на этой основе функционировало свыше полумиллиона предприятий малого бизнеса с 7,3 млн. занятых и суммой продаж в 640 млрд. долл. в год.

В *Японии* мелкие и средние предприятия в 1986 г. составляли 99,3 % всех частных фирм обрабатывающих отраслей промышленности. Независимые предприниматели, члены их семей — владельцы предприятий составляли 22,7% всех трудящихся. Здесь широко применяется подрядная система оплаты труда. Финансируют малые и средние предприятия главным образом социальные кредитные кооперативы. Следует отметить высокую эффективность и рациональность японской системы управления производством. Она сочетает в себе развитие предпринимательства и нововведений, высокую прибыльность с заботой о работниках.

По всем важнейшим показателям в Японии доминирует групповой предприниматель в лице всего коллектива. У японских управляющих и других работников очень высока степень идентификации со своей фирмой. Представляясь незнакомцу, японец прежде всего называет компанию, где он служит, а потом уж свое имя. Исторически сложившийся в японском обществе культ труда и неформальный, слабо регламентированный характер отношений между начальником и подчиненным способствовал высокой степени развития в японских корпорациях предпринимательства в групповой форме. При этом, как правило, важные предпринимательские решения (например, о производстве нового продукта) всегда принимаются высшими управляющими, но при обязательном реальном участии в подготовке этих решений нижестоящих групп.

В *России*, в соответствии с Гражданским Кодексом, создаются следующие организационно-правовые формы предпринимательской (коммерческой) деятельности: хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия.

Хозяйственные товарищества могут создаваться в форме полного товарищества и товарищества на вере (коммандитного). Полным является товарищество, участники которого (полные товарищи) заключили между собой договор о создании предприятия для совместного ведения определенной хозяйственной деятельности. Источником формирования имущества полного товарищества служат вклады его участников.

Полному товариществу не требуется устав. Оно создается и действует на основе учредительного договора, который подписывается всеми его участниками. В учредительном договоре указываются наименование товарищества, место его нахождения, порядок управления его деятельностью, размер и состав складочного капитала товарищества, порядок изменения доли каждого из его участников. Здесь содержатся также сведения об ответственности участников полного товарищества за нарушение обязанностей по внесению вкладов и др.

Прибыль и убытки полного товарищества распределяются между его участниками пропорционально их долям в складочном капитале. Для определения размера налогов каждый участник прибавляет свою долю прибыли к имеющемуся у него доходу и с этой суммы платит налоги.

Участники полного товарищества солидарно несут ответственность своим имуществом по обязательствам товарищества.

Несколько иное положение в смешанном (коммандитном) товариществе (или товариществе на вере). Наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по обязательствам товарищества своим имуществом (полными товарищами), имеется один или несколько участников-вкладчиков (коммандитистов), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных ими вкладов. Коммандитисты не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности.

Товарищество на вере, как и полное товарищество, не имеет устава. Оно создается и действует на основе учредительного договора, который подписывается всеми полными товарищами.

Следующая группа предпринимательских (коммерческих) предприятий — хозяйственные общества: общество с ограниченной ответственностью, общество с дополнительной ответственностью, акционерное общество, дочерние и зависимые общества.

На начальном этапе перехода экономики России к рыночным отношениям широкое распространение получили товарищества с ограниченной ответственностью (ТОО). Гражданским Кодексом сохранены основные принципы ТОО в форме *общества с ограниченной ответственностью*. Такое общество учреждается одним или несколькими лицами. Уставный капитал его разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

В отличие от общества с ограниченной ответственностью участники *общества с дополнительной ответственностью* солидарно несут ответственность по его обязательствам своим имуществом в одинаковом для всех кратном размере к стоимости их вкладов, определяемых учредительными документами общества. При банкротстве одного из участников его ответственность по обязательствам общества распределяется между остальными участниками пропорционально их вкладам.

Широко распространенной формой предпринимательства в современных условиях являются *акционерные общества*. Большинство их создано путем приватизации государственных и муниципальных предприятий. Уставный капитал акционерного общества 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 принадлежащих им акций.

Акционерные общества могут быть открытыми и закрытыми. Участники открытого акционерного общества могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров. Такое акционерное общество может проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и их свободную продажу. При этом оно обязано ежегодно публиковать для всеобщего сведения годовой отчет, бухгалтерский баланс, счет прибылей и убытков.

В отличие от открытого в закрытом акционерном обществе акции распределяются только среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц. Такое общество не вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции.

Акционеры закрытого акционерного общества имеют преимущественное право приобретения акций, продаваемых другими акционерами этого общества.

Учредительным документом как открытого, так и закрытого акционерного общества служит устав, утвержденный учредителями. В нем, помимо общих сведений, должны содержаться условия о категориях

выпускаемых обществом акций, их номинальной стоимости и количестве; о размере уставного капитала общества; о правах акционеров; о составе и компетенции органов управления обществом и порядке принятия ими решений и др.

Гражданским кодексом впервые определены дочерние и зависимые общества. *Дочерним* признается хозяйственное общество, если другое (основное) хозяйственное общество или товарищество в силу преобладающего участия в его уставном капитале либо иным образом имеет возможность определять решения, принимаемые таким обществом. Дочернее общество не отвечает по долгам основного общества (товарищества). В то же время основное общество (товарищество) отвечает солидарно с дочерним обществом по сделкам, заключенным последним во исполнение его указаний.

Несколько иной экономической статус имеет *зависимое хозяйственное общество*. Зависимым признается такое хозяйственное общество, если другое, преобладающее или участвующее, общество имеет более 20% голосующих акций акционерного общества или 20% уставного капитала общества с ограниченной ответственностью.

Несколько своеобразной организационно-правовой формой предпринимательских предприятий являются производственные кооперативы. *Производственным кооперативом*, или *артелью*, признается добровольное объединение граждан для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом и ином участии.

В производственном кооперативе объединяются имущественные паевые взносы его членов. Сферой деятельности такого кооператива может быть, помимо производства, переработка, сбыт промышленной, сельскохозяйственной и иной продукции, выполнение работ, торговля, бытовое обслуживание, оказание других услуг.

Учредительным документом производственного кооператива служит его устав, утверждаемый общим собранием его членов. Важной особенностью производственного кооператива является то, что он не вправе выпускать акции, а также то, что каждый член кооператива имеет один голос при принятии решений общим собранием.

В особом ряду среди организационно-правовых форм предпринимательских (коммерческих) предприятий стоят государственные и муниципальные унитарные предприятия. Под *унитарным предприятием* понимается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество.

Имущество унитарного предприятия неделимо и не может быть распределено по долям между работниками предприятия или другими лицами.

В форме унитарных предприятий могут быть созданы только государственные и муниципальные предприятия. Имущество государственного или муниципального унитарного предприятия находится соответственно в государственной или муниципальной собственности. Оно принадлежит такому предприятию на праве хозяйственного ведения или оперативного управления.

Унитарное предприятие, основанное на праве оперативного управления, называется *федеральным казенным предприятием*.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Составьте схему развития форм и типов предпринимательской деятельности в России XIX-XX вв.

2. Представьте схематично взаимосвязи функций и свойств предпринимательства.

3. Каковы основные особенности исторического развития предпринимательской деятельности в России?

4. Назовите основные этапы развития теории предпринимательства и их черты.

5. Дайте определение предпринимательства.

6. Назовите основные этапы развития теории предпринимательства и их черты.

7. Расскажите об особенностях предпринимательства в России на современном этапе.

8. В чем заключается сущность предпринимательской деятельности? Назовите существенное свойство, отличающее предпринимательство и бизнес.

9. В чем состоит основная цель и побудительный мотив предпринимательской деятельности?

10. Раскройте сущность предпринимательства в цепи обменных операций хозяйственного оборота.

11. Расскажите о видовых формах предпринимательской деятельности.

12. Расскажите об основополагающих принципах рыночной экономики.

13. В чем заключается новаторская функция предпринимательства? Расскажите об этапах новаторской инновационной деятельности.

14. Что такое мотивация? Расскажите об экономических и неэкономических мотивах предпринимателя.

15. Расскажите об основных положениях самоорганизации предпринимателя.

16. Раскройте последовательность действия предпринимателя при реализации предпринимательского проекта.

17. Расскажите о сущности и формировании предпринимательской идеи.

18. Расскажите о жизненном цикле предпринимательской идеи. Как осуществляется ее выбор?

19. Дайте анализ носителей предпринимательства в ретроспективе.

20. Расскажите об объектах предпринимательской деятельности.

21. Почему в современных экономических условиях носителем предпринимательства выступает коммерческая организация?

22. Как осуществляется принятие предпринимательского решения?

23. Что такое нестабильность и неопределенность?

24. Объясните сущность предпринимательского риска.

25. Расскажите о видах рисков в предпринимательской деятельности.

26. Как осуществляется снижение предпринимательского риска?

27. В чем особенности организации предпринимательской деятельности в развитых странах?

Глава 2

Виды предпринимательской деятельности

2.1. Общая характеристика видов предпринимательской деятельности

Предпринимательская деятельность весьма разнообразна. Поскольку любой бизнес в той или иной степени связан с основными фазами воспроизводственного цикла — производством продукции и услуг, обменом и распределением товаров, их потреблением — можно выделить следующие виды предпринимательской деятельности: производственное предпринимательство, коммерческое, финансовое.

Кроме этого, в последние десятилетия во всех экономически развитых странах мира выделяется, обособливается такой самостоятельный вид предпринимательства, как консультативный (консалтинг).

Производственное предпринимательство можно назвать ведущим видом предпринимательства. Здесь осуществляется производство продукции, товаров, работ, оказываются услуги, создаются определенные духовные ценности. Однако именно эта сфера деятельности при переходе к рыночной экономике претерпела наибольшие негативные изменения: распались хозяйственные связи, нарушилось материально-техническое обеспечение, резко упал сбыт продукции, ухудшилось финансовое положение предприятий.

Наибольшее развитие в первые годы перехода к рынку в России получило *коммерческое предпринимательство*. Оно характеризуется операциями и сделками по купле и продаже товаров и услуг. Здесь быстрее можно получить отдачу. Эта сфера, во многом ограниченная ранее, стала стремительно развиваться, главным образом как частное, индивидуальное предпринимательство. Сюда направили свои усилия многие энергичные, инициативные люди. Нередко среди них имеются и те, кого раньше относили к так называемой "теневой" экономике. Если производственная деятельность обеспечивает, как правило, 10—12% рентабельности предприятия, фирмы, то коммерческая — 20—30%, а нередко и выше.

Особым видом предпринимательской деятельности является *финансовое* (или финансово-кредитное). Сфера его деятельности — обращение, обмен стоимостей. Финансовая деятельность проникает и в производственную, и в коммерческую, однако она может быть и самостоятельной: банковское, страховое дело и др.

Финансовая сделка предполагает не такую высокую норму рентабельности, как предыдущие виды предпринимательской деятельности: эта величина может составить 5—10%.

В последние годы все большее развитие в России получает такая перспективная форма, как *консультативное предпринимательство*. Оно имеет множество направлений и, сопоставляя уровень его развития в нашей стране с другими развитыми странами, можно сделать вывод, что в ближайшие годы консалтингу предстоит стремительно развиваться.

Будучи относительно самостоятельными, виды предпринимательской деятельности взаимно переплетаются, дополняют друг друга. При этом приоритет надо отдать производственному предпринимательству, определяющему все виды предпринимательской деятельности и наиболее сложному.

2.2. Производственное предпринимательство

К производственному предпринимательству относится инновационная, научно-техническая деятельность, непосредственно производство товаров и услуг, производственное их потребление, а также информационная деятельность в этих областях. Любой предприниматель, желающий заняться производственной деятельностью, прежде всего должен определить, какие конкретно товары он будет производить, какие виды услуг намерен оказывать. Далее этот предприниматель приступает к маркетинговой деятельности. Для выявления потребности в товаре, спроса на него он вступает в контакты с потенциальными потребителями, покупателями товаров, с оптовыми или оптово-розничными торговыми организациями. Формальным завершением переговоров может служить контракт, заключенный между предпринимателем и будущими покупателями товара. Такой контракт позволяет свести к минимуму предпринимательский риск. В противном случае предприниматель начинает производственную деятельность по выпуску товара, имея лишь устную договоренность. В условиях сложившихся рыночных отношений на Западе устная договоренность, как правило, служит надежной гарантией и в последующем, при необходимости, может быть оформлена в виде контракта, сделки. Значительно сложнее положение в нашей стране. В условиях лишь формирующихся рыночных отношений надежность устной договоренности очень невелика, а риск существенно высок.

Следующий этап производственного предпринимательства — приобретение или аренда (наем) *факторов производства*.

Как известно, в число факторов производства входят: производственные фонды, рабочая сила, информация. Производственные фонды в свою очередь подразделяются на основные и оборотные. *Основные производственные фонды* (орудия труда) включают в себя здания, сооружения, передаточные устройства, силовые машины и оборудование, рабочие машины и оборудование, измерительные и регулирующие приборы и устройства, лабораторное оборудование, вычислительную технику, транспортные средства, инструмент и приспособления, производственный инвентарь, прочие основные фонды. К основным производственным фондам относят здания производственных цехов, заводоуправления, лабораторий и др.

В число сооружений входят ограждения вокруг территории предприятия, фирмы, мосты, нефтяные скважины, угольные разрезы и др. К передаточным устройствам относят силовые кабели, линии электропередач, различные трубопроводы, нефте-, газопроводы и др. Силовые машины включают в себя различные двигатели, турбины, паровые котлы и др. Важнейший элемент основных

производственных фондов — рабочие машины и оборудование. К ним относятся все технологическое оборудование, машины и оборудование вспомогательных цехов. Эта часть основных фондов условно называется активной частью, так как именно на машинах и оборудовании непосредственно изготавливается продукция. В состав транспортных средств входит транспорт всех видов: автомобильный, железнодорожный, авиационный, морской, речной, гужевой и др. Инструмент и приспособления относят к основным производственным фондам при наличии двух условий: по стоимости — дороже одного млн. руб. и по сроку службы — более одного года.

Оборотные производственные фонды (предметы труда) составляют сырье, основные и вспомогательные материалы, топливные и энергетические ресурсы, тара и тарные материалы, малоценный и быстроизнашивающийся инструмент и производственный инвентарь, запасные части для ремонтов. Сюда же отнесем покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты, незавершенное производство и полуфабрикаты собственного изготовления, расходы будущих периодов. Особо следует остановиться на расходах будущего периода. Главное их назначение — обеспечить повышенные расходы на первых порах освоения новой продукции. Впоследствии в течение определенного времени эти расходы будут отнесены на издержки производства.

Рабочую силу предприниматель нанимает путем объявлений, через биржи труда, агентства по трудоустройству, с помощью друзей, знакомых. При подборе персонала следует учитывать образование кандидата на определенную работу, уровень его профессиональных навыков, опыт предшествующей работы, личные качества.

Далее предприниматель приобретает всю необходимую ему *информацию* о возможности привлечения ресурсов, материальных, финансовых и трудовых, о рынке сбыта намечаемой к изготовлению продукции или услуги и т.д.

Осуществление предпринимательской сделки связано с денежными затратами. Общую потребность в деньгах (*Дп*) на производственно-предпринимательскую деятельность можно рассчитать по формуле:

$$Дп = Др + Дм + Дс + Ди + Ду,$$

где *Др* — денежные средства, необходимые для оплаты наемных работников;

Дм — денежная оплата стоимости приобретаемых сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий, топлива, энергии;

Дс — денежные расходы, связанные с приобретением и использованием средств труда (основных производственных фондов) — зданий, сооружений, передаточных устройств, машин, оборудования, вычислительной техники, инструмента, транспортных средств и др.;

Ди — денежная оплата приобретаемой предпринимателем информации;

Ду — оплата услуг сторонних организаций и лиц (строительные работы, транспортные услуги и др.).

Для начала производственной деятельности предпринимателю надо иметь необходимый стартовый капитал. Не каждый может его иметь. В этом случае предприниматель обращается в коммерческий банк или к другому обладателю свободных денежных средств за получением кредита. Можно избрать и другой

путь — получение предпринимателем факторов производства (помещений, оборудования, сырья, материалов, информации и др.) в кредит. Однако в любом случае предприниматель должен будет вернуть кредитору денежную сумму, полученную в кредит, или равную стоимости взятых в кредит факторов производства плюс проценты за пользование кредитом.

Денежные субсидии, как правило, на льготных условиях могут предоставлять предпринимателю, особенно начинающему, государственные структуры. Так, Федеральным Законом от 12 мая 1995 г. "О государственной поддержке малого предпринимательства" предусмотрены создание фондов поддержки малого предпринимательства, льготы по налогообложению субъектов малого предпринимательства, льготное их кредитование, ускоренная амортизация основных производственных фондов и др.

Косвенными участниками производственной предпринимательской деятельности являются федеральные и муниципальные финансовые органы, налоговая инспекция, налоговая полиция. Они выполняют чисто фискальную функцию, изымая у предпринимателя в федеральный и местный бюджеты налоги, обязательные платежи, отчисления, штрафы, пошлины и т.п. (о содержании налогов и порядке их уплаты см. в гл. II.).

Результатом производственной деятельности предпринимателя являются реализация продукции или работ, услуг покупателю, потребителю и выручка определенной суммы денег. Разность между денежной выручкой и издержками производства составит прибыль предприятия.

Различают валовую (балансовую) и остаточную (чистую) прибыль предпринимателя. *Валовая прибыль* представляет собой денежную сумму, которая остается у предпринимателя после оплаты им всех затрат на производство и реализацию продукции, но до выплаты налогов. *Остаточная (чистая) прибыль* определяется вычитанием из валовой прибыли налогов, отчислений, различных платежей, штрафов, пошлин и т.п. и представляет собой конечный итог деятельности предпринимателя-производственника.

Общую финансовую оценку деятельности такого предпринимателя определяют *показателем рентабельности*. Он определяется отношением остаточной прибыли к полным издержкам производства. Так, например, если общая сумма полных издержек производства составила 40,0 млн., а чистая прибыль — 6,0 млн. руб., то рентабельность будет равна 15% ($6/40 \cdot 100$). Для западных предпринимателей такая рентабельность считалась бы высокой, для отечественных — минимальной. Очевидно, в данном случае имеет значение и масштаб производства.

Говоря об инновационном предпринимательстве, следует упомянуть и о получившем в последние годы широкое развитие *венчурном бизнесе*. Венчурный бизнес, как правило, трактуется как рискованный бизнес. Это одна из форм технологических нововведений. Венчурный бизнес характерен для коммерциализации результатов научных исследований в наукоемких и в первую очередь в высокотехнологичных областях, где получение эффекта не гарантировано и имеется значительная доля риска. Под венчурной фирмой понимается обычно коммерческая научно-техническая фирма, занятая

разработкой и внедрением новых и новейших технологий и продукции с неопределенным заранее доходом, т.е. с рискованным вкладом капитала.

Надо отметить, что малые предприятия играют важную роль в развитии инновационного предпринимательства. В свою очередь венчурный бизнес имеет ряд преимуществ перед другими формами организации инновационного предпринимательства в малом бизнесе: высокая гибкость, динамизм и др. Венчурное предпринимательство базируется на принципах разделения и распределения риска. Оно позволяет авторам идей, не имеющим в достаточном объеме собственных средств, реализовать эти идеи.

Венчурный бизнес зародился и получил широкое развитие в США. Любой малый инновационный бизнес испытывает ограниченность материальных и финансовых ресурсов, слабость научно-технической базы и нуждается в эффективной поддержке со стороны государства. В США разработана и действует комплексная программа государственной помощи малому инновационному бизнесу. Она включает в себя прямое финансирование малых предприятий из Федерального бюджета, систему контрактного финансирования этих предприятий министерствами и ведомствами, благоприятные налоговое законодательство и амортизационный климат. Суть венчурного бизнеса в США состоит в том, что инновационные фирмы реализуют свои идеи с помощью средств, предоставляемых инвесторами в обмен на приобретение по льготной цене акций создаваемых компаний.

В современных условиях в России имеются все необходимые предпосылки для развития венчурного предпринимательства. Прежде всего это наличие развитого рынка ценных бумаг. Далее — все возрастающее проникновение зарубежных фирм на российский рынок интеллектуальной собственности. Причем это проникновение носит не только характер прямой экспансии, но и форму инвестирования в отечественные инновационные проекты. Одной из предпосылок является скрытая приватизация государственной интеллектуальной собственности, когда сотрудники государственных предприятий и научно-исследовательских организаций переходят в малый инновационный бизнес.

Все это свидетельствует о том, что венчурное предпринимательство, находящееся в нашей стране лишь в самой начальной стадии, имеет значительную перспективу роста и может сыграть роль катализатора дальнейшего развития инновационного малого бизнеса.

2.3. Коммерческое предпринимательство

Поле деятельности коммерческого предпринимательства служат товарные биржи и торговые организации. *Товарная биржа* — это разновидность оптового товарного рынка без предварительного осмотра покупателем образцов и заранее установленных минимальных партий 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. Товарная биржа — наиболее развитая форма регулярно функционирующего оптового рынка массовых заменителей товаров (зерно, уголь, металл, нефть, лес и т.д.), продающихся по стандартам. Подобные биржи много лет действуют во всех экономически развитых странах. Классическими примерами служат специализированные товарные биржи, такие, 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 публикацию сведений о ценах, состоянии производства и других факторов, оказывающих влияние на цены.

Большую часть оборота товарных бирж составляют сделки не с наличным товаром (так называемые кассовые сделки), а сделки с будущим товаром или по договорам поставки (срочные сделки). Товарные биржи могут быть закрытыми или открытыми. В торгах на закрытых биржах могут принимать участие только брокеры — биржевые посредники, выступающие между покупателем и продавцом, а в торгах на открытых биржах — также посетители. По характеру биржевых операций товарные биржи подразделяются на биржи реального товара и фьючерсные, на которых осуществляются лишь фьючерсные сделки.

Основное содержание *коммерческого предпринимательства* составляют операции и сделки по купле-продаже, другими словами, по перепродаже товаров и услуг. Общая схема коммерческого предпринимательства в определенной мере аналогична схеме производственно-предпринимательской деятельности. Однако в отличие от нее здесь вместо материальных ресурсов приобретает готовый товар, который затем реализуется потребителю. Таким образом, вместо производства продукции здесь имеет место получение готового продукта.

Прежде чем приступить к коммерческой сделке, необходимо выполнить *маркетинговый анализ рынка*. В общем виде маркетинг представляет собой систему организации и управления всеми сторонами хозяйственной деятельности коммерческого предприятия, фирмы. Маркетинг рассчитан на комплексный подход в управлении деятельностью торгового предприятия. Посредством маркетинга осуществляются все виды жизненного цикла торгового предприятия: исследование рынка, продвижение товаров по каналам обращения до конечного потребителя, финансовое обеспечение и получение прибыли. При этом к торговому предприятию предъявляются два взаимосвязанных требования: максимально возможная адаптация к изменяющемуся поведению потребителей и выживаемость в условиях конкуренции.

Важнейшим условием осуществления маркетинга в торговой деятельности является его планирование. План маркетинга служит основанием для установления задания по объему продаж в натуральном и стоимостном выражении. При этом товары различаются по характеристике спроса: первая группа — товары, еще не завоевавшие рынок, а потому требующие повышенного внимания; вторая группа — товары традиционные, пользующиеся устойчивым спросом.

Структура маркетинга, наряду с оперативной управленческой работой, включает в себя также такие функции, как исследование рынка, оценка ситуации, предвидение, планирование (о котором говорилось выше), практическая реализация намеченного и контроль за ходом выполнения каждой из перечисленных функций.

Если предварительный анализ рынка и прогноз свидетельствуют в пользу осуществления коммерческой сделки, то предпринимателю необходимо проработать бизнес-план, в котором должны найти отражение программа действий по осуществлению сделки и расчет требуемых затрат и ожидаемых результатов.

В общем виде программа любой коммерческой сделки включает:

- наем работников для выполнения торгово-посреднических услуг (закупки товара, его транспортирования, продажи, проведения рекламной работы, оформления необходимых документов);
- приобретение или наем помещений, складов, баз, торговых точек, необходимых для хранения и реализации товара;
- закупку товара для последующей его продажи;
- привлечение денежных средств в кредит для финансирования сделки и последующий возврат кредита и процентов за пользование им;
- получение и оплату услуг сторонних организаций и лиц, выполняющих посреднические функции;
- получение или приобретение необходимой информации, требуемой для планирования, оформления и регулирования сделки;
- реализацию товаров покупателю и получение выручки;
- регистрацию сделки, выплату налогов и платежей федеральным и муниципальным финансовым органам.

Все важнейшие мероприятия коммерческой сделки увязываются между собой по срокам, и, где это возможно, предусматривается параллельно-последовательная методика проведения операций. В заключение разрабатывается бизнес-план и укрупненный координационный план действий. Если сделка носит крупный и продолжительный характер, рекомендуется разрабатывать план-график выполнения работ с указанием сроков и исполнителей.

2.4. Финансовое и консультативное предпринимательство

Основным полем деятельности финансового предпринимательства являются коммерческие банки и фондовые биржи. Рассмотрим эти институты рынка.

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.

Операции коммерческих банков делятся на три группы: *пассивные* (привлечение средств); *активные* (размещение средств); *комиссионно-посреднические* (выполнение различных операций по поручению клиентов с уплатой комиссии).

Особенность деятельности коммерческих банков России состоит в том, что они привлекают средства предприятий на значительные сроки, а дают займы на относительно короткие сроки. Эти банки подвержены риску коммерческого характера, так как обязаны выплатить своим кредиторам деньги в определенный заранее 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 России в современный период заключается в том, что в большинстве своем они не обладают возможностями предоставления долгосрочных кредитов в значительных размерах. Таких средств во многих коммерческих банках России нет. Не случайно доля долгосрочных кредитов, выданных коммерческими банками, составляет лишь 3% всех активов. А главным источником доходов в коммерческих банках экономически развитых стран служат долгосрочные кредиты. Отсюда и неустойчивость доходов коммерческих банков, нередкое их банкротство.

Еще одним институтом рынка, элементом финансового предпринимательства служит фондовая биржа. 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. На фондовой бирже 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 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.

За рубежом сами фирмы и предприятия на бирже не участвуют. Их интересы, как правило, представляет либо банк, либо холдинговая или брокерская компания биржи. Число таких членов регулируется, а репутация их должна быть безупречной. Помимо того, такое членство требует денег. Например, на Нью-Йоркской фондовой бирже цена места колеблется от 450 до 6000 тыс. долл., а число членов практически неизменно — 1469.

Вместе с тем в условиях государственно-монополистического капитализма роль биржи в торговле ценными бумагами несколько уменьшилась. Главная причина этого — образование мощных кредитно-финансовых институтов, которые сконцентрировали у себя большую часть торговли ценными бумагами, без посредничества биржи. На снижение роли биржи в торговле ценными бумагами повлияло также увеличение объема государственных облигаций в общей массе ценных бумаг.

Консультативное предпринимательство

Слово "консультант" происходит от латинского — советующий. Под этим словом понимается специалист в определенной области, дающий советы по вопросам своей специальности. В зарубежной практике коммерческая, платная консультация по вопросам управления получила название *консалтинг*. По определению Европейской Федерации Ассоциаций консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО), менеджмент-консалтинг заключается в предоставлении независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и/или возможностей, рекомендацию соответствующих мер и помощь в их реализации.

В промышленно развитых странах с рыночной экономикой вложения средств в интеллектуальный капитал в форме консультационных услуг считаются не менее эффективными, нежели вложения в новое оборудование или передовую технологию. В России в современных условиях подобного отношения к консультанту не наблюдается. Более того, имеющийся интеллектуальный потенциал в области экономики и управления используется далеко не полностью. Наблюдается парадоксальная ситуация: большинство предприятий, находясь в тяжелом экономическом положении по причинам нередко организационно-управленческого характера, неприспособленности к рыночным условиям, не используют при этом имеющийся интеллектуальный потенциал в данной области.

Те же руководители, которые своевременно прибегли к помощи консультантов, уже ощутили пользу и экономический эффект финансово-хозяйственного анализа, разработки программ оздоровления, активного маркетинга, разработки инвестиционной и финансовой политики и т.д.

Известная немецкая автомобильная фирма "Порше" к 1991 г. оказалась на грани банкротства. Руководство предприятия обратилось к японской консалтинговой фирме "Син гидзюцу" (что означает "новая технология"). Собрав команду бывших кадровых служащих японской "Тойоты", фирма приступила к делу. Заморские консультанты, изучив ситуацию, стали внедрять

на знаменитом "Порше" японскую систему поточного производства, минимизирующую все виды потерь на всех производственных участках. Корректировать эту систему, делать поправку и скидки на местные особенности, опыт и традиции посчитали бессмысленным: система будет работать или по всей цепочке или никак.

Через три года японская перестройка на "Порше" начала давать реальные результаты: компания стала выпускать больше автомобилей с меньшими затратами, с сокращенным на 19% персоналом, работающим быстрее и качественнее. Благодаря японским рекомендациям сборочный конвейер стал короче, исчезли множество подсобных помещений и даже целые участки, в результате чего территория завода уменьшилась по площади на 30%. Вдвое сократился производственный брак, хотя он и прежде был невысоким. Почти на 40% возрос темп сборки автомобилей. И все это на прежнем оборудовании, с теми же самыми рабочими и инженерами, которые теперь, познав прелесть рационализации, подают каждый месяц по две с половиной тысячи предложений, направленных на дальнейшее совершенствование производства.

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

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

Заключительный этап в зависимости от объема проекта может занимать от нескольких дней до нескольких месяцев. Иногда контакты с клиентами могут быть и многолетними.

Методы консультирования могут быть различными. Наиболее известны и применяемы три вида консультирования: экспертное, процессное и обучающее.

Экспертное консультирование — наиболее пассивная форма консалтинга. Здесь консультант самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению. Клиент при этом 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, для выработки решений. С этой целью они проводят у клиента лекции, семинары, разрабатывают для клиента учебные пособия, предоставляя тем самым всю необходимую теоретическую и практическую информацию.

На практике в чистом виде ни один из перечисленных методов консультирования не применяется, а как правило, применяются комбинации всех трех.

В промышленно развитых странах консультационные услуги уже много лет являются важнейшим элементом инфраструктуры рыночной экономики. Консалтинг выделен статистикой в отдельную отрасль. В США в этой отрасли занято около 700 тыс. человек, а годовой объем услуг составляет порядка 50 млрд. долл. (для сравнения в 1995 г. весь объем импорта товаров в России составил 57,9 млрд. долл. Ни одно серьезное экономическое и управленческое решение не только в экономически развитых, но и в развивающихся странах не принимается без использования консультантов.

В России в настоящее время насчитывается несколько сотен частных консалтинговых фирм (для сравнения в небольшой Голландии их насчитывается более 2000).

Помимо частных фирм консультационные услуги на коммерческих началах также оказывают государственные, учебные, информационные и исследовательские организации. В России действуют и зарубежные фирмы. Если российские консультанты хорошо разбираются в современной экономической ситуации России, обладают высоким интеллектуальным и образовательным потенциалом, широко мыслят и многие знакомы с механизмом рыночной экономики западного типа, то достоинством зарубежных консалтинговых фирм является хорошее владение методами консультирования и детальное знание рыночной экономики западного типа. При этом стоимость услуг российских консалтинговых фирм примерно в 4—5 раз ниже, чем зарубежных, и составляет в среднем 300 долл. за человеко-день.

Консалтинговые услуги могут быть самыми разнообразными. Европейский справочник-указатель консультантов по менеджменту в настоящее время выделяет 84 вида консалтинговых услуг, объединяемых в восемь групп: общее управление, администрирование, финансовое управление, управление кадрами, маркетинг, производство, информационная технология, специализированные услуги.

После того как установлен контакт с фирмой-клиентом, приступают к разработке предложения. Разработка начинается с совместного обсуждения проекта клиентом и консультантом. Перед этим необходимо получить достаточно подробную информацию о фирме-клиенте. Консультанту необходимо знать: что производит или чем занимается фирма; какова численность работающих, их квалификация, доля управленческого персонала; каковы объем производства или работ, услуг, структура затрат и величина прибыли и ее источники; финансовое положение фирмы, наличие договоров, надежность партнеров. Затем определяются ситуация, динамика ее изменения и суть проблемы. Далее составляется план-график выполнения работ и оформляются необходимые юридические документы. Особое внимание следует обратить на план-график выполнения работ, наиболее точно определить сроки их осуществления. Престиж консультанта в значительной степени будет сохранен, если не будет срыва намеченных сроков выполнения работ или значительного их опережения.

Следует определить также, в какой форме предполагается завершить работу: будет ли это услуга или достижение конкретного результата. Все это

должно найти отражение в плане-графике работ. В ходе выполнения заказа необходимо учесть психологию фирмы-заказчика. По мере продвижения работы интерес клиента будет падать и надо принять меры к поддержанию интереса. Для этого в период наибольшего интереса рекомендуется реализовать какой-либо промежуточный вариант. Это может быть конкретное предложение для руководства фирмы-заказчика, обсуждение предложений консультанта на служебном совещании, подготовка приказа о реализации отдельных предложений и др. В заключение оформляется письменный отчет, либо план мероприятий по реализации проекта, либо перечень рекомендаций. Могут иметь место и другие заранее оговоренные виды оформления результатов консультации.

Особенности рынка консультационных услуг состоят в том, что у фирм, занимающихся этим видом деятельности, отсутствует возможность показать "образец своего товара", "образец своей услуги". Поэтому перед такими фирмами очень остро стоит задача привлечения клиентов.

Способы привлечения клиентов различны. Это может быть рекламирование своих возможностей; привлечение клиентов через посредников; использование рекомендаций предыдущих заказчиков, положительно отзывающихся о деятельности фирмы, и др.

Наиболее простой и широко применяемый способ — рекламирование. Фирма распространяет различного рода рекламные справки, рекламные объявления, в которых приводятся ее возможности в области консультирования, примерная стоимость услуг, ссылка на успешно выполненные проекты. Широко распространена такая форма привлечения клиентов, как использование посредников. Ими могут быть сотрудники фирм-клиентов, пользующиеся доверием у своего руководителя. В западных странах разработаны специальные методики для поиска такого посредника. На эти цели выделяются специальные средства,

Конечно, решающим фактором, определяющим престиж фирмы-консультанта, служит ее успешная, результативная предыдущая деятельность. Положительные рекомендации крупных или даже средних клиентов — лучшая реклама.

Определенную роль в обеспечении заказов по консультированию может сыграть имидж фирмы-консультанта. Наличие визитной карточки, проспекта, соответствующая обстановка в офисе, внешний вид, одежда и приветливость сотрудников фирмы — все это может повлиять на положительное решение заказчика сотрудничать с данной фирмой-консультантом.

Насколько вообще нужны фирме консультанты? Для нынешнего этапа развития экономики России, когда экономическая ситуация и деятельность отдельных предприятий претерпевают существенные изменения и постоянно возникают новые проблемы, ответ может быть только однозначным: да, нужны, необходимы. Однако учитывая ограниченность финансовых средств большинства предприятий, следует приглашать консультантов главным образом для выявления и установления степени важности самих проблем предприятия, фирмы. И начинать надо с решения главной проблемы — стратегии развития

предприятия. Лишь после этого следует консультироваться по проблемам маркетинга, развития инновационного потенциала и пр.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Что включает в себя понятие «субъект малого предпринимательства» и по каким критериям предприятия относятся к малым?
2. Объясните суть понятия «диверсификация».
3. Какие существуют виды некоммерческих организаций и в чем их особенности?
4. Назовите типы коммерческих организаций, определенных ГК РФ.
5. В чем состоят отличия между хозяйственным обществом и хозяйственным товариществом?
6. Какие существуют виды хозяйственных обществ и товариществ?
7. Какие предприятия относятся к унитарным и каковы их основные разновидности?
8. Назовите факторы, влияющие на выбор организационно-правовой формы предприятия.
9. Какую информацию должен включать устав предприятия?
10. Какие вопросы относятся к компетенции общего собрания акционеров?
11. В чем состоит различие между юридическим и неюридическим лицом?
12. Расскажите о формировании уставного капитала в акционерном обществе.
13. В чем отличия формирования складочного капитала от формирования уставного?
14. На основе каких основных подходов строится организационная структура организации?
15. Расскажите об основных типах организационных структур.
16. Какие виды и формы предпринимательства вы знаете?
17. В чем состоит сущность производственного предпринимательства? Почему его относят к ведущему виду предпринимательства?
18. Каково основное содержание коммерческого предпринимательства и что служит полем его деятельности?
19. Что является сферой деятельности финансового предпринимательства, в чем его особенность?
20. Почему выделяют такой вид предпринимательства, как консультативная деятельность? Каковы перспективы ее дальнейшего развития?
21. Какие три основных этапа включают в себя любые консультативные проекты?
22. Какие три метода консультирования вы знаете? Применяются ли в чистом виде каждый из них отдельно?

Глава 3

Предпринимательская среда

3.1 Внешняя среда предпринимательства

Под *предпринимательской средой* понимается совокупность условий и факторов, воздействующих на предпринимательскую деятельность и требующих принятия управленческих решений для их устранения или приспособления.

Предпринимательская среда представляет собой интегрированную совокупность объективных и субъективных факторов, позволяющих предпринимателям добиваться успеха в реализации поставленных целей, и подразделяется на внешнюю, как правило, независимую от самих предпринимателей, и внутреннюю, которая формируется непосредственно самими предпринимателями.

Внешняя среда предпринимательства представляется сложным гетерогенным образованием, охватывающим широкий круг элементов, взаимосвязанных как с фирмой — субъектом предпринимательской деятельности, так и между собой, образующих своеобразное системно-организованное «пространство», в котором функционируют и развиваются процессы, ограничивающие или активизирующие предпринимательскую деятельность. Чтобы раскрыть структуру внешней среды предпринимательства, следует обратиться к характеру взаимоотношений, складывающихся у субъекта предпринимательства и элементов среды. В этом случае можно выделить ряд элементов, которые не подвержены непосредственному управляющему воздействию со стороны фирмы и не могут адекватно реагировать на ее поведение в силу косвенного, опосредованного воздействия. Например, предприниматель не в состоянии оказать прямое влияние на характер деятельности фирм-конкурентов, однако, формируя качество производимых товаров, реализуя определенную ценовую политику, проводя мероприятия, способствующие укреплению своего имиджа и общественного признания, он создает определенные условия конкуренции, учитываемые всеми организациями, конкурирующими на рынке. Предпринимательская система, таким образом, оказывает ощутимое влияние на всех участников процесса конкуренции, распространяемое косвенным путем с помощью инструментов маркетингового воздействия. Такое влияние улавливается рынком и требует адекватного реагирования со стороны его различных субъектов.

Элементы внешней среды, поддающиеся косвенному воздействию со стороны системы предпринимательства, могут быть объединены в устойчивую и достаточно однородную совокупность с помощью критерия, выражающего характер воздействия (опосредованное). Эта совокупность может характеризоваться как отдельная группа элементов внешней среды — *микроокружающая среда*.

Изучая микроокружающую среду, важно помнить, что она не только испытывает некоторое влияние со стороны конкретной предпринимательской организации и адекватно реагирует на его поведение на рынке, но и оказывает заметное формирующее влияние на стиль и характер предпринимательской деятельности. Микроокружающая среда как бы находится в фокусе рыночных процессов, отражающих наиболее существенные рыночные колебания. Ее элементы пребывают в

состоянии постоянного взаимовлияния, когда каждый из них способен обуславливать изменения в поведении другого, но и вынужден приспосабливаться к этим изменениям.

Вместе с элементами микроокружающей среды во внешней среде предпринимательства отражается влияние факторов, имеющих более «жесткий» характер. Эти факторы (их можно назвать факторами макроокружающей среды) имеют ограничивающие, а иногда и стимулирующие воздействия, в любом случае проявляющиеся однонаправленно от элемента среды к конкретной предпринимательской организации.

Важнейшей особенностью этих факторов является отсутствие возможности для воздействия на них со стороны отдельных субъектов рынка, и наоборот — необходимость в приспособлении к формируемым условиям. Очевидно, что в общетеоретическом плане вряд ли правомерно говорить о полном отсутствии возможности воздействия на какие-либо факторы, так как все элементы социальных эколого-экономических систем находятся в единстве и динамической взаимосвязи. Можно говорить лишь об очень незначительном воздействии, не проявляющемся в практике предпринимательства, и правомерно пренебречь им при решении конкретных управленческих задач. Так, например, нельзя не отметить влияние предпринимательства на характер правовой и нормативной базы. Предприниматель высказывает предпочтение той или иной форме государственного устройства, обладающей нормативно-правовыми рычагами, участвует в создании определенного общественного мнения, наконец, отдает свой «голос» представителям той или иной политической платформы, но нельзя утверждать, что его позиции и действия могут иметь существенное, формирующее значение. Более целесообразен и плодотворен прогноз и учет государственно-регулируемых правовых процессов, чем попытки их приспособления к собственным интересам. Следовательно, факторы макроокружающей среды образуют некий ограничительный сегмент, требующий изучения со стороны предпринимательских структур и активного приспособления.

Макроокружающая внешняя среда включает широкую совокупность элементов:

- природных,
- демографических,
- экономических,
- экологических,
- научно-технологических,
- законодательных,
- национальных и т. д.

Они имеют различные характер и социально-экономическую природу и оказывают различное воздействие на тот или иной вид производственной и предпринимательской деятельности.

Чтобы выделить факторы, обуславливающие параметры конкретного предпринимателя, необходимо располагать научно обоснованной классификацией, отражающей структуру макрофакторов. В основу такой классификации могут быть

положены пять крупных групп элементов, отражающих различные стороны социально-экономических взаимоотношений.

Каждый из этих элементов обладает собственной многокомпонентной структурой. Группа, объединяющая научно-технические элементы, отражает уровень *научно-технического развития*, накладывающий технические и технологические ограничения на конкретный вид предпринимательства. Так, в условиях российского рынка заметно ограничивающее влияние уровня развития информационных технологий, охватывающего практически все области предпринимательской деятельности.

Экономические элементы обуславливают в первую очередь объем денежных средств, которые потребитель может направить на рынок конкретного товара и которые формируют условия спроса и емкость данного рынка. Действие этих элементов определяет и структуру спроса, включающую различные виды товаров, соответствующих потребительским предпочтениям и доступных по цене.

Экономические факторы макросреды охватывают и сформировавшийся рынок труда, наличие свободных рабочих мест и, следовательно, избыток или недостаток рабочей силы, что влияет на уровень заработной платы работников.

К числу экономических факторов можно отнести особенности развития производственной сферы. При этом важно рассматривать два аспекта развития производственного базиса: отраслевой и региональный. В отраслевом аспекте изучаются производственная, технологическая и организационная иерархии отраслевой структуры, ее ретроспективная динамика и перспективы. В региональном — требуется изучение характера размещения производительных сил и конкретных объектов производственной инфраструктуры, определяющих структуру предложения в границах конкретного региона, особенности материально-технической базы производственных процессов, оказывающих влияние на показатели эффективности производственной и всей предпринимательской деятельности. Учитывая особенности российского рынка, важно выделить в качестве особого структурного элемента производственно-транспортную инфраструктуру, ее мощность, протяженность, техническую оснащенность, а также действующие тарифы на перевозки.

Экономическая ситуация формируется под влиянием политических факторов. Способы управления экономикой и обуславливаемая ими экономическая обстановка являются в какой-то мере отражением политических целей и задач, решаемых правительственными органами. Политические факторы иногда рассматривают как самостоятельные средообразующие факторы, однако их влияние на условия конкретного бизнеса проявляются обычно посредством других факторов, в частности экономических, накладывающих четко очерченные ограничительные рамки на многие параметры предпринимательской деятельности.

Политическая ситуация оказывает влияние на другие факторы внешней среды: правовые, экологические, социальные. Наибольший «политический импульс» испытывает на себе *правовая среда*. Виды законов и других правовых актов являются, как правило, следствием политических процессов, лоббирования и общественно-политического давления. Правовые документы любого вида всегда являются «жесткими» и однозначными ограничителями предпринимательства;

Политические факторы оказывают влияние на экологическую ситуацию, в частности в виде протекционизма по отношению к общественным движениям в области борьбы за сохранение и восстановление окружающей среды. Таким образом, политические факторы распространяют свое влияние, минуя несколько ступеней — с помощью экономических, правовых или иных характеристик. При этом можно допустить их отсутствие в представленной структуре элементов, где выделены те, что находятся в непосредственном контакте с предпринимательским звеном и реально формируют границы ее деятельности.

Расширенную совокупность элементов объединяют *экологические факторы*. Выражающие взаимоотношения общества и природы, они включают три самостоятельные подгруппы элементов:

- природно-климатические;
- природно-ресурсные;
- природоохранные.

Природно-климатические факторы выражают особенности географического местоположения потребительского рынка и удовлетворяют спрос предпринимательской структуры. Важно отметить, что требуют учета все три вида таких факторов, так как природные условия, в которых функционирует потребитель и предприниматель, могут не совпадать.

Природно-ресурсные факторы связаны с наличием, объемом, качеством и условиями использования всех видов природных ресурсов, необходимых в предпринимательской деятельности. В их числе природное сырье, запасы воды, топлива, энергии.

Природоохранные компоненты выражают степень загрязнения экосистемы, окружающей территорию потребительского рынка, включающей все ее составляющие. Влияние природоохранных факторов выражается как в фиксированном уровне загрязнения, так и в форме, обусловившей тип общественного поведения по отношению к экологическим проблемам.

С точки зрения современной социально-этической потребности наиболее пристального внимания заслуживают *социальные элементы* макроокружающей внешней среды. Их группа, пожалуй, наиболее многочисленна. Пытаясь дать расширенную характеристику ее структуре и характеру воздействия на предпринимательскую деятельность, можно выделить две подгруппы:

- элементы, имеющие материально-вещественную форму выражения;
- элементы, не имеющие такой формы.

В первой подгруппе представлены конкретные объекты социальной инфраструктуры конкретного рынка. К числу таких объектов можно отнести широкую совокупность систем и сетей, обеспечивающих жизнедеятельность индивидуума, их групп и общества в целом. Это объекты инженерного обеспечения, культурно-бытовой сферы, общественного транспорта, охраны общественного порядка, регионального и местного управления. Их наличие и отсутствие формируют условия для определения способа ведения предпринимательской деятельности, ее масштабов и территориальной специфики. Так, например, при отсутствии широкой и разнообразной эффективно функционирующей инфраструктуры затруднительно или практически невозможно развитие некоторых видов бизнеса (туристической

деятельности, производства бытовых услуг, некоторых видов строительного производства).

Ко второй подгруппе относятся элементы так называемой социально-духовной среды. Именно они формируют психологический климат, общественные предпочтения, вкусы и пристрастия.

В социально-духовной среде можно выделить исторические традиции, присущие территориальному образованию, в границах которого концентрируется целевой сегмент потребителей, этические нормы, тип общественного устройства, мировоззрения и нравственные устои. К социально-духовной среде можно отнести национальные, расовые, религиозные особенности потребителей, обуславливающие специфику социального поведения и образа жизни.

Социальные элементы внешней среды формируют социальный базис предпринимательства в форме инфраструктурных объектов и спроса потребителей конкретных товаров. Эти же элементы приобретают особое значение при решении проблем конкуренции, определении конкурентоспособности фирмы на рынке. Известно, что наиболее действенными методами конкурентной борьбы являются ценовые и неценовые методы. При этом к неценовым методам относятся повышение качества товара и совершенствование его параметров, наиболее значимых для потребителя. Однако по мере развития рынка, активизации предпринимательской деятельности и постепенного удовлетворения спроса на различные товары ставится задача использования дополнительных методов конкуренции. К числу таких методов можно отнести конкуренцию, основанную на укреплении имиджа и общественного признания фирмы производителя. Такие методы наиболее эффективны в рамках предметной (маркетинговой) конкуренции, когда товары, присутствующие на рынке, близки или полностью идентичны по качественным характеристикам. Высокая платежеспособность целевого рынка отодвигает на задний план ценовые факторы.

Конкурируя на основе имиджа, являющегося самостоятельной социально-психологической характеристикой, фирма концентрирует внимание на социальных (а точнее, социально-духовных) компонентах, на основе которых строится программа формирования общественного мнения по отношению к фирме, ее склонностей и стремления к решению общественных задач, предпринимательской этики и общей культуры. Реализация подобной программы обеспечивает создание дополнительных конкурентных преимуществ, объективно необходимых в активной конкурентной среде.

3.2 Внутренняя среда предпринимательства

Внутренняя среда предпринимательства охватывает широкий круг элементов, представляющих совокупность условий функционирования предпринимательской организации, и полностью зависит от предпринимателя. Когда речь идет о внутренней среде предпринимательства, то имеется в виду:

- наличие капитала (как собственного, так и инвестированного);
- выбор направления предпринимательской деятельности и организационно-правовой формы хозяйственной деятельности;

- организационная структура предприятий;
- эффективность предпринимательской деятельности и т. д.

Когда речь идет о внутренней среде предпринимательской организации, то подразумевается ее структура, охватывающая не только управленческий механизм, направленный на оптимизацию научно-технической и производственно-сбытовой деятельности, но и совершенствование технологий реализуемых процессов, с помощью которых предпринимательская активность (энергия), материалы и информация преобразуются в конечный продукт предпринимательской организации.

При формировании внутренней среды предпринимательства обычно выделяют две ее составляющие: ситуационные факторы и элементы внутренней среды.

Элементы внутренней среды — это составные части предприятия, необходимые для достижения целей. К основным *элементам* внутренней среды относятся: средства производства, финансы, персонал, маркетинг, сбыт, снабжение и т.д.

Ситуационные факторы внутренней среды предпринимательской организации — это внутренние переменные, которые создаются предпринимателем исходя из анализа внешней среды и используются для определения граничных условий функционирования предпринимательской организации. К основным ситуационным факторам относятся:

- цели предпринимательства;
- этика и культура предпринимательской деятельности;
- внутрифирменное предпринимательство (интрапренерство).

3.3 Цели предпринимательской деятельности

Цель — идеальное мысленное предвосхищение результата предпринимательской деятельности. Это предмет устремления, заранее намеченный конечный замысел, ожидаемый результат действия предпринимателя, то, во имя чего он работает.

Цели направляют и регулируют предпринимательскую деятельность, поскольку вся эта деятельность направлена на их достижение. Существует такое утверждение: счастье — это стремление к значительным целям, но не обязательно их достижение. Это высказывание можно применить и к некоторым предпринимателям, которые, видя цель впереди, уже счастливы, реализация этих целей для них не обязательна.

Процессы постановки и достижения целей у предпринимателей постоянно сменяют друг друга. Новая цель для предпринимателя — это стимулирующий фактор. Однако большему числу предпринимателей необходимо признание достижения их успеха, они способны взять на себя всю вину за неудачи. Основным вопросом, который должен разрешить предприниматель, является определение целей предпринимательской деятельности.

Если цели не определены, то их установление служит одной из самых главных и трудных задач управления предпринимательской деятельностью, составляющих предмет целеполагания. В таком случае формирование целей предприни-

матерской деятельности представляет первичную цель управления этой деятельностью, что наиболее ярко проявляется в планировании хозяйственной деятельности, организации инвестиционного и финансовых процессов, управлении затратами.

Главная цель предпринимателя — максимизация его возможностей удовлетворять комплекс его потребностей в условиях неопределенности; она конкретизируется под влиянием внешней среды, исходя из возможностей внутренней среды и из его прошлого, а также из выполняемых предпринимательской единицей (ПЕ) функций.

Для того чтобы сохранить жизнеспособность и эффективность ПЕ, предприниматель должен ставить перед собой определенные цели точно так же, как он это делал до ее создания. Эти цели могут быть различны. Наиболее типичными являются следующие:

- *Цели развития ПЕ* заключаются в изменении количественных параметров и качества функционирования ПЕ для перевода в желаемое, более благоприятное состояние, характеризуемое лучшими значениями целевых показателей. Цели развития могут состоять в определении финансируемого ею уровня качества и эффективного производства, выхода на определенный уровень производства и потребления, удовлетворении потребностей потребителей.

- *Цели поддержания ПЕ на достигнутом уровне* возникают в условиях, когда надо закрепить состояние, удовлетворяющее предпринимателя, либо когда имеется опасность ухудшения положения, которого не следует допускать.

- *Цели выхода из нежелательного состояния* или дальнейшего спада, обеспечение выхода из кризиса характерны для ситуации, когда параметры, показатели функционирования ПЕ существенно ниже нормативного уровня, не удовлетворяют целевым установкам предпринимателя и запросам потребителей, значительно хуже состояния аналогичных объектов. Целями предпринимателя в этой ситуации является преодоление спада, недопущение показателей предельно допустимого уровня, стабилизация социально-экономической обстановки и создание предпосылок подъема.

Наряду с этими достаточно общими, глобальными целями возможны и вполне реальные, более узкие, локальные цели, распространяющиеся на отдельные сферы и виды не только предпринимательской, но и социальной деятельности, связанные с решением частных проблем, осуществлением проектов, программ.

Например, в качестве целей могут быть:

- накопление денежных средств для завоевания новых рынков и развития производства;
- улучшение социальных условий сотрудников ПЕ;
- оптимизация спроса покупателей на продукцию ПЕ;
- оказание помощи в улучшении этических и моральных норм общества, улучшение культуры потребления и т. д.

Как правило, такие локальные ограниченные цели соподчинены и входят в состав перечисленных выше общих целей предпринимателя, соответствующих общественным целям.

Решающим условием развития ПЕ является единство, непротиворечивость целей предпринимателя и членов коллектива ПЕ. Естественно, что достижение полного согласования целей не представляется возможным. Но должны существовать гармония интересов, определенный уровень совпадения целевых установок всех участников предпринимательской деятельности, переход за пределы которых недопустим.

Цели предпринимателей зависят от внешней среды, а выбор внешней среды осуществляется предпринимателем в зависимости от целей.

Цели любой ПЕ (так как в ней протекают социально-экономические процессы) существенным образом связаны с потребностями людей и их удовлетворением.

Цели ПЕ (за исключением корпоративных структур) имеют ограниченный временной горизонт. Цели могут быть краткосрочными и долгосрочными.

Долгосрочные — это те цели, которые решают в течение длительного периода времени. Поэтому долгосрочные цели, направленные на поддержание и увеличение рентабельности, должны подкрепляться решениями об обеспечении ресурсами таких долгосрочных потребностей, как исследования и разработка (НИОКР), создание новых производственных площадей и приобретение оборудования, обучение персонала.

Любая цель как критерий успеха (или неудачи) состоит из трех элементов: некоего *атрибута*, призванного проверять выполнение критерия, средства измерения или масштаба для оценки величины атрибута и задачи определенного значения, которого стремится достичь ПЕ.

Если взять основную цель предпринимательской единицы, то ее атрибут — стимулирование и удовлетворение спроса общества на конкретные потребности его членов, средством измерения будет норма прибыли на всем временном горизонте, а задачей — оптимизация этой нормы.

Прибыль является оценкой успеха и психологическим стимулом предпринимателя, показателем эффективности использования ресурсов и оценки инвестиционных возможностей и соответственно источником развития предпринимательства. Именно поэтому предпринимателю необходимо сосредоточить свои усилия на тех факторах, которые производят прибыль (а не на самой прибыли).

Для достижения целей определяются и решаются конкретные задачи предпринимательской деятельности в рамках текущей или перспективной политики ПЕ, которая определяет направление и методы осуществления предпринимательской деятельности, ее стиль. Все это обеспечивает эффективное поведение ПЕ в сложившихся или меняющихся условиях окружающей среды.

Задачи предпринимательской деятельности и их решение можно разделить на три направления. *Первое направление* — это комплекс задач, решение которых обеспечивает успех инновационной деятельности предпринимателя; *второе направление* — это комплекс задач, решение которых формирует эффективность предпринимательской деятельности, которая осуществлялась или же только стала осуществляться; *третье направление* — предпринимательская деятельность, которая должна быть не только эффективной, но и справедливой. Это происходит тогда, когда реализуется второе направление.

Прибыль является критерием того, насколько хорошо предприниматели удовлетворяют запросы клиентов. Как правило, чем выше прибыль, тем лучше удовлетворены потребности покупателей, и наоборот, чем ниже прибыль, тем меньше довольны покупатели. Увеличение нормы прибыли, например, требует решения комплекса таких задач, как: обеспечение процесса производства необходимыми факторами производства; поиск источников финансирования; анализ выживаемости фирмы в меняющихся условиях конкуренции; удовлетворение потребностей покупателей или клиентов; увеличение объема продаж; оптимизация использования всех ресурсов; разработка маркетинговых стратегий; выбор поставщиков; выбор партнеров по бизнесу; повышение ликвидности фирмы; разработка мероприятий по охране окружающей среды и т. д.

Убеждение в том, что прибыль является единственной целью предприятия, является сомнительным и мало способствует его развитию. Основной проблемой предпринимателя является получение им достаточного дохода от использования ресурсов, а не максимизация прибыли. Не менее важным моментом в постановке задач является определение нормы возврата инвестиций в качестве средства измерения рентабельности.

Для того чтобы поставить перед собой разумные цели, предприниматель должен сначала оценить собственные силы и способности, определить наиболее эффективное направление своей деятельности. Самооценка — это творческий процесс при постановке целей, так как она может открыть перед предпринимателем интересные возможности завоевания новых рынков, сокращения или расширения номенклатуры продукции. Метод постановки целей с учетом собственных возможностей основывается на следующих положениях:

- в высококонкурентной экономике успех сопутствует в основном тем предпринимателям, которые работают на очень высоком профессиональном уровне, так как быть средним производителем почти так же рискованно, как и быть плохим;
- предприниматель должен способствовать формированию спроса на свою продукцию, привлекая новых покупателей (при условии, что выпускаемая продукция хорошего качества);
- продукция, работы или услуги могут быстро устаревать, но высокая репутация сохраняется годами.

После постановки целей предприниматель должен решить, каким образом лучше всего добиться их осуществления. Для этого он разрабатывает план действий, заключающийся в следующем:

- детальная разработка последовательных шагов достижения каждой цели;
- закрепление ответственности за осуществление каждого шага за предпринимателем или другой ключевой фигурой;
- определение контрольных сроков каждого шага.

План действий предназначен для осуществления задуманного. Без такого плана, способного вдохнуть жизнь в поставленные предпринимателем цели, они теряют смысл.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Что понимается под предпринимательской средой?
2. Расскажите об элементах макроокружающей внешней среды.
3. Что такое внутренняя среда предпринимательства?
4. Какие факторы относятся к факторам внутренней среды предпринимательской деятельности?
5. Что такое цель и какая цель предпринимательской деятельности является главной?
6. Расскажите об основных видах целей предпринимательской организации.
7. В чем суть главной цели предпринимателя, из каких элементов она состоит?
8. Охарактеризуйте каждое из трех направлений, которые определяют задачи предпринимательской деятельности.
9. Какую роль играет прибыль в предпринимательской деятельности?
10. Приведите примеры, в чем проявляется переменчивость всех ситуационных факторов внутренней среды предпринимательской организации.
11. Опишите элементы внешней среды какого-либо направления предпринимательской деятельности в вашем регионе.
12. Охарактеризуйте какую-либо цель предпринимательской деятельности с помощью трех элементов: атрибута, средства измерения и задачи определенного значения.

Глава 4

Предпринимательские идеи и их реализация

4.1. Деятельность предпринимателя по отбору, анализу и реализации предпринимательских идей

В основе предпринимательской деятельности всегда должна лежать предпринимательская идея. Идея является потенциалом предпринимательства. Удачно сформулированная идея может определить деятельность предпринимателя на всю жизнь. Однако чаще для продолжения предпринимательства требуются все новые и новые идеи.

Разработка (придумывание) идей не является основой профессиональной деятельности предпринимателя. Но предпринимателем может быть лишь тот, кто способен на «рождение» идей или чуток к их восприятию.

Анализ идей, оценка реальности воплощения при определенных обстоятельствах вполне может выступать как профессиональная деятельность. Она может осуществляться в качестве деятельности консультантов или советников.

Необходимость в идеях, их формулировании, накоплении, отборе и анализе обусловлена потребностями, присущими предпринимателю. Это стремление к постоянному обновлению производства; опасение упустить эффективный вид деятельности; стремление к приращению капитала и производства; повышение прибыльности производства.

Формирование новой идеи есть построение новой комбинации, системы логических умозаключений, основанных на новых (появившихся или ранее не принимаемых во внимание) фактах.

Источниками формирования предпринимательских идей обычно считают:

- 1) товарный рынок;
- 2) географический или структурный «разрывы» в системе общественного производства;
- 3) достижения науки и техники;
- 4) новые возможности применения уже производимого товара или продукта;
- 5) не осознанные потребителем или пока не удовлетворенные потребительские запросы.

Сущность использования товарного рынка как источника идей сводится к выявлению существующего на рынке дефицита и прибыльности своих усилий по возможной ликвидации такого дефицита. Обычно к этому источнику прибегают начинающие предприниматели, имеющие малый опыт. Опытный предприниматель тоже анализирует товарный рынок, но обычно имеет другие цели.

При использовании в качестве источника идей географических или структурных «разрывов» в системе общественного производства предприниматель анализирует:

1) процесс производства товара, его отдельных компонентов или даже целой товарной группы;

2) источник и «маршрут» продвижения товара от производителя к потребителю;

3) форму предложения товара потребителю.

Цель этого анализа - обнаружение «разрывов» в процессе производства — структурных (это производится, то не производится) или в процессе поставок — географических (это производится в нашей стране, а то ввозится из-за рубежа, почему?). Если в результате обнаружения «разрывов» предприниматель формирует идею и реализует ее, то это означает, что он сумел интегрироваться в процесс производства.

Обычно это происходит в форме организации производства товара или отдельных его компонентов взамен ввозимых из-за рубежа, налаживания прямых связей с производителем взамен существующих, включающих ряд посредников.

Достижения науки и техники в качестве источника идей требуют хорошей информированности в этой области и значительного интеллектуального труда. С одной стороны, такой подход направлен на поиск конкретных форм совмещения имеющихся достижений науки, техники и технологии, с другой — возможностей производства новых товаров.

Планирование производства новых товаров осуществляется на основе внедрения в производство достижений науки, техники и технологии. Этой деятельностью должны заниматься профессионалы.

Объектом внимания может быть не только собственно товар, но и технология его производства, производственный процесс.

Новые возможности применения уже производимого товара или продукта являются специфическим источником идей. В значительной степени появление идей на базе этого источника носит случайный характер. Однако целенаправленный поиск в этом направлении, основанный на творческом подходе, тоже эффективный метод. Например, приборы ночного видения, ранее используемые только в военной технике, в результате конверсии ВПК стали широко применяться для гражданских целей (в охранных системах или для прицелов охотничьих ружей).

Не осознанные потребителем и пока не удовлетворенные запросы, угадываемые предпринимателем, представляют собой практически неисчерпаемый источник идей. Это основывается на том, что любая удовлетворенная потребность порождает новую. Если рассуждать в масштабах рынка, то обеспечение им видимых общественных потребностей приводит к созреванию новых, которые еще могут не сознаваться потенциальными потребителями. Поэтому предпринимателю важно прогнозировать будущее развитие рынка. Такой прогноз возможен на основе тенденций предыдущего периода развития рынка и основных направлений НТП, имеющих место в данный период. Однако следует иметь в виду, что идеи, основанные на данном источнике, приводят к проектам с повышенным риском. Зато успешная

реализация таких проектов позволяет обеспечить долговременное устойчивое положение на рынке и высокий доход.

Новые идеи, отбираемые для реализации, должны быть обоснованы экономически. Этот выбор осуществляется на базе сравнительного анализа нескольких возможных для реализации идей. Перед проведением такого анализа следует оценить достаточность условий и наличие технических возможностей для реализации идей. Уже на этом этапе некоторые идеи могут быть отвергнуты.

Основным элементом сравнения идей является их экономическая эффективность.

Кроме указанного, оцениваются сроки окупаемости. Но такой подход является чисто экономическим. В реальной деятельности следует учитывать и ряд других рыночных факторов, связанных с целями предпринимателя. Например, устойчивое положение на рынке может обеспечить проект, имеющий максимальный срок окупаемости.

Отсюда следует, что при отборе предпринимательских идей важную роль играет та цель, которая руководит предпринимателем.

Любая идея может быть реализована с различной эффективностью. В этом аспекте для предпринимателя важно не упустить имеющиеся возможности. Последние не всегда ясно просматриваются.

Каждый предприниматель избирает свою технику реализации идеи. Однако в этом направлении можно предложить общий подход. При готовности реализовать идею целесообразно составить общую схему этой реализации.

Составленная схема позволяет выявить, все ли в нее включено, дает возможность сформулировать конкретные вопросы по каждому этапу и найти пути их решения.

Когда общая схема ясна во всех позициях, можно переходить к точным расчетам предварительного характера. Эти расчеты удобнее всего выполнять в рамках бизнес-плана.

4.2 Сфера принятия предпринимательских решений

Под сферой принятия предпринимательских решений следует понимать совокупность факторов, влияющих на их принятие. Они имеют пространственные, организационные, юридические и временные границы. Данную сферу целесообразно структурировать, разделив на внутреннюю и внешнюю среды.

Внутренняя среда — это пространственная сфера распространения прямого воздействия предпринимателя. Она сегментирована. Составляющие ее сегменты носят название внутренних переменных. 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 изменению будут подвержены и другие ее элементы.

Такое понимание фирмы дает возможность определить управление ею (с точки зрения внутренней среды) как деятельность по воздействию на одну или несколько переменных и подстройку под это других переменных.

Четкое представление о внутренних переменных — важный элемент деятельности предпринимателя. Важнейшая внутренняя переменная — это цель фирмы. Она должна иметь количественные характеристики. Например, цель фирмы — производство одежды определенного назначения или определенных моделей в конкретном объеме.

Вторая внутренняя переменная — технология производства. Ее выбор определяется внутренней целью фирмы.

Третья внутренняя переменная — организационная структура фирмы. Зная цель и технологию производства, можно определить, структурные подразделения, необходимые для создания оптимальных условий в достижении наибольшего экономического эффекта и повышения управляемости процесса производства. За каждым фрагментом полученной структуры закрепляются соответствующие обязанности.

Четвертая переменная — штатное расписание. Это определение в каждом элементе структуры рабочих мест и должностей в их количественном и качественном аспектах.

Пятая внутренняя переменная — это персонал (работники, которые займут рабочие места).

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

Результат производства — конкретная форма материализации целей предпринимательской структуры. Он характеризует качество внутренней среды, указывая на возможность сохранения ее в прежнем виде или диктует необходимость внесения в нее изменений.

Рыночный сигнал — практически внешний фактор, но «вращенный» во внутреннюю среду фирмы. Он обеспечивает обратную связь (реакция потребителя на товар).

Таким образом, внутреннюю среду справедливо определять как механизм жизнедеятельности фирмы. Эта среда в теории получила название социотехническая система.

Следует отметить, что сам предприниматель является обязательным элементом этой системы. Он, по существу, представляет ее центр, воздействуя на все ее элементы.

Внешняя среда — структурно-пространственное окружение фирмы. Фирма представляет открытую систему. Ее внутренняя среда подвержена изменениям под влиянием внешней.

Внешняя среда — совокупность факторов, оказывающих влияние на функционирование предпринимательской структуры. Данные факторы неоднородны. Одни оказывают прямое воздействие, другие — косвенное. В связи с этим их группируют как факторы прямого и косвенного воздействия.

Факторы прямого воздействия непосредственно влияют на функционирование фирмы. К ним относят:

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 важна.

Факторы косвенного воздействия — те, которые оказывают влияние на фирму через другие факторы или при определенных условиях. К ним относятся:

1) политические факторы;

2) научно-технические достижения;

3) состояние экономики;

4) социально-культурные факторы;

5) изменения на мировом рынке.

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, а другие — эпизодичностью воздействия; изменения во внешней среде динамичны, зачастую хаотичны, бывают очень быстрыми.

Все перечисленное обуславливает сложность предпринимательской деятельности и указывает на необходимость специальной подготовки в этой области.

4.3 Технология принятия предпринимательских решений

Технология принятия предпринимательских решений представляет последовательность действий, объединенных в логичную систему, обеспечивающую анализ альтернативных вариантов и выявление наиболее эффективного, с точки зрения поставленной цели, с учетом потенциальных возможностей фирмы.

Каждый предприниматель имеет свою индивидуальную технологию принятия решений. Решение может приниматься на основе интуиции. Под интуицией понимается в этом случае неосознанное знание, полученное в

результате опыта. Такой метод принято называть *интуитивным*. Для его использования необходимо иметь большой опыт предпринимательской деятельности.

Однако в основе технологии принятия решений все же лежит *реальный метод* принятия решений. Данный метод базируется на логически взаимосвязанных и расчетно обоснованных заключениях.

Практически предпринимателем используются оба метода одновременно. По существу *комбинированный метод* — реально-интуитивный. У начинающего предпринимателя в технологии принятия решений преобладает реальный метод. У опытного предпринимателя значительную составляющую в технологии принятия решений представляет интуитивная составляющая.

Первым технологическим этапом принятия решения является принятие к рассмотрению возможных альтернатив (проектов).

На втором этапе предприниматель проводит осмысление альтернатив. Иными словами, выявляет их сущностные черты и логику.

На третьем этапе по каждому проекту выявляются требования, которые необходимо соблюсти для его реализации (необходимость конкретных ресурсов, технологий, финансирования и т. п.).

На четвертом этапе определяются конкретные действия, необходимые для реализации проекта (форма привлечения средств, порядок реализации средств, порядок реализации производства и т. п.). Здесь производится и экономический расчет по стоимостной оценке этих действий.

Пятый этап предполагает расчет вероятного экономического эффекта с учетом обоснованной худшей возможности развития событий.

На шестом этапе сравниваются варианты пессимистического и оптимистического расчетов экономического эффекта. Это сравнение показывает вероятный диапазон возможного эффекта.

На седьмом этапе производится сравнение принятых к рассмотрению проектов. Это сравнение производится по всей совокупности выявленных на ранних этапах качественных и количественных характеристик. Данный этап технически наиболее сложен.

Например, один проект сулит наибольший экономический эффект, но требует значительно больших ресурсов и более рискован. В этом случае возможна экспертная оценка целесообразности выбора. Но возможны и другие, более формализованные варианты.

Завершающий восьмой этап направлен на выбор одной из альтернатив. Он подразумевает принятие решения о реализации выбранной альтернативы.

Следует обратить внимание на то, что с увеличением количества исходных альтернатив процесс принятия по ним решения сильно усложняется. Поэтому на этапе принятия к рассмотрению возможных альтернатив следует стремиться свести к минимуму их количество. Для этого следует максимально использовать априорную информацию и интуицию.

Обычно опытный предприниматель оставляет на этом этапе для дальнейшего рассмотрения 2—3 альтернативы. Последние два этапа всегда требуют определенной доли интуитивного подхода. Отсюда становится

понятным, что только постоянная практика в сочетании с теоретической подготовкой обеспечивают успех предпринимательской деятельности.

4.4 Экономические методы принятия предпринимательских решений

Основой экономических методов принятия предпринимательских решений является анализ таких категорий, как цена, издержки производства, финансы и умение оперировать ими в практической деятельности.

Формирование цены товара. В данном случае имеется в виду рыночная цена. Минимальный уровень этой цены может быть определен по следующей зависимости:

$$Ц_{т} = И_{пф} - П_{мд},$$

где $Ц_{т}$ — цена товара;

$И_{пф}$ — фактические издержки производства;

$П_{мд}$ — минимально допустимая прибыль.

Иногда определяемая таким образом цена выступает в качестве оптовой. Поскольку эта цена является расчетной для самого неблагоприятного варианта рыночной ситуации, то она становится коммерческой тайной.

Целесообразность выступления предпринимателя на рынке определяется тем, что ему удастся сформировать минимально допустимую цену на уровне ниже рыночной цены.

Рыночная цена — это фактическая цена, по которой товар реально приобретается. Разница между рыночной ценой и минимально допустимой выступает в качестве сверхприбыли:

$$СП = Ц_{р} - Ц_{мд},$$

где СП — сверхприбыль;

$Ц_{р}$ — рыночная цена;

$Ц_{мд}$ — минимально допустимая цена.

Предприниматель имеет возможность управлять процессом ценообразования, если речь идет о ее минимально допустимом уровне. В этом случае управление ценообразованием связано с поиском путей минимизации издержек производства.

Второй метод воздействия на процесс ценообразования сопряжен с анализом рыночной цены. В этом случае предприниматель выявляет, какие товарные характеристики лежат в основе ценообразования и как может измениться цена при каком-либо изменении товарных характеристик. В результате товару придаются по возможности характеристики, увеличивающие рыночную цену в большей степени, чем издержки.

Управление издержками производства.

Следует различать экономические и бухгалтерские издержки. Предприниматель в основном имеет дело с экономическими издержками. Они связаны с возможной реализацией того или иного проекта. Под бухгалтерскими понимаются фактически понесенные фирмой издержки.

Между планированием затрат и моментом их осуществления существует временной разрыв. В связи с этим предприниматель при планировании издержек

использует принцип «максимально возможных затрат». Это принцип, обратный принципу минимально допустимой цены.

При рассмотрении экономических издержек обычно оперируют понятием «валовые издержки».

Валовые издержки представляют совокупность постоянных и переменных:

$$I_{\text{вал}} = I_{\text{пост}} + I_{\text{пер}}$$

Постоянные издержки — те, которые практически не зависят от объектов производства. Сюда входят затраты на амортизацию, арендная плата, плата за кредиты, оплата труда управленческого персонала и т. п.

Переменные издержки — те затраты, которые практически напрямую зависят от объемов производства. К ним относятся затраты на сырье, материалы, комплектующие; затраты на оплату труда работников, непосредственно занятых выпуском товара, энергия на технологические нужды, и т. п.

Из данных определений следует важный вывод. С увеличением объемов производства валовые издержки на единицу товара уменьшаются, и наоборот.

Следовательно, увеличение объемов производства, при прочих равных условиях, влечет увеличение прибыльности производства. Этот эффект может быть использован как средство увеличения прибыли или в качестве резерва снижения цены на дополнительный товар.

В условиях рискованной поставки товара на рынок, когда уровень спроса точно не известен (например, на сезонный товар), предприниматель принимает за расчетный объем 75% фактического объема производства. Остальные 25% планируются в качестве дополнительно производимого товара. В случае нереализации их в сезон они могут быть проданы в ходе сезонной распродажи по более низкой цене, вплоть до уровня переменных издержек.

Разница между ценой товара и размером издержек называется величиной покрытия товара. Она составляет сумму средств, часть которых идет на покрытие постоянных издержек, а оставшаяся часть — на прибыль.

Определение границ объема производства. Минимально допустимый объем производства есть уровень безубыточного производства. Это такая программа производства, при которой издержки покрываются доходами.

Предпринимателю всегда важно определить для себя приемлемые границы производства — минимально допустимую и максимально возможную. Это связано с уровнем рыночного спроса.

Максимально возможный объем производства определяется с помощью производственной функции:

$$K_m = f(T, K),$$

где K_m — максимально возможный объем производства продукции;

T — используемые в производстве ресурсы;

K — используемый в производстве капитал.

Эта функция всегда ориентирована на определенную технологию. Если технология изменяется, то изменяется и функция f .

Но предпринимателю важно определить не только возможные пределы производства, но и его оптимальный объем.

Под оптимальным понимается такой объем производства, при котором разница между получаемым доходом и суммарными издержками минимальна.

Поиск оптимального варианта на практике осуществляется в двух вариантах — при заданной величине капитала и при нелимитированном капитале.

В первом случае, если подразумевать под основным капиталом оборудование, необходимое для нормального осуществления производственного процесса, то оптимальный объем производства связан с мощностью. Следовательно, исходя из стремления к уменьшению удельных постоянных издержек оптимальный объем производства будет равен производной мощности.

Такой подход характерен для начинающего предпринимателя.

Наивысший уровень эффективности производства будет достигаться при определенном сочетании объема производства и издержек. Если рассматривать для упрощения два фактора производства — капитал и труд, то на долю каждого фактора будет приходиться определенная доля другого. Например, для обслуживания 5 станков нужно 10 рабочих, а для 10 станков — 20. Это можно отобразить в виде графической зависимости. Причем эту зависимость целесообразно представлять в стоимостной форме.

Если учесть, что возможны варианты приобретения дорогого производимого оборудования и дешевого производительного, то это приведет к различным затратам на труд. Рассматривая несколько вариантов, останавливаются на лучшем.

В случае определения объема производства при нелимитированном объеме капитала рассуждения аналогичны. Однако следует учитывать не два, а три фактора:

- 1) возможный объем производства;
- 2) требуемый размер капитальных затрат;
- 3) требуемый размер трудовых затрат.

Произведенные расчеты сводятся в таблицу и выбирается вариант с минимальными издержками.

Оптимальный с экономической точки зрения объем производства определяется исходя из предельных издержек.

Увеличение объема производства вызывает и рост издержек. Этот рост не всегда пропорционален объему производства. В этом случае применяют следующие правила выбора:

- 1) определяют средние валовые издержки на единицу продукции;
- 2) решение в сторону увеличения объема выбирается в случае, если предельные издержки дополнительно производимых товаров меньше или равны средним валовым;
- 3) следует отказаться от увеличения объема производства, если имеет место обратная п. 2 картина;
- 4) рассчитывают средние валовые издержки к новому объему производства.

Эти правила справедливы, когда предпринимателя интересует только норма прибыли.

Вопросы и задания для самопроверки

1. С чем связана необходимость принятия решений?
2. Чем отличается принятие предпринимательских решений от частного выбора?
3. Рассмотрите основные виды предпринимательских решений.
4. Справедливо ли утверждение, что лицо, принимающее решение — это всегда руководитель организации?
5. Равнозначны ли понятия «качество решения» и «эффективность решения»?
6. Чем вызвана необходимость согласования решений?
7. Назовите основные этапы процедуры разработки и оптимизации решения методами моделирования.
8. Разработайте алгоритм действий предпринимателя при реализации предпринимательского проекта.
9. Опишите жизненный цикл конкретной предпринимательской идеи.

Глава 5

Внутрифирменное предпринимательство (интрапренерство)

5.1 Содержание внутрифирменного предпринимательства

В настоящее время не только в теоретических исследованиях, но и на практике уделяется больше внимание не только предпринимательству как особому виду хозяйственной деятельности в условиях концентрации и создания для себя лучших условий хозяйствования посредством рыночного обмена, но и *внутрифирменному предпринимательству — интрапренерству*. Термин «интрапренер» был введен в оборот американским исследователем Г. Пиншо и в дальнейшем получил развитие: *entrepreneur* — человек, который идет на риск при создании новой организации или внедрении новой идеи, продукта или услуги; *entrepreneur-ship* — предпринимательская деятельность, проводимая внутри крупной фирмы или иного большого делового предприятия; *entrepreneurial manager* — менеджер, который изыскивает возможности и идет на преднамеренный риск, осуществляя изменения и вводя усовершенствования на своем предприятии.

Необходимо обратить внимание на то, что внутреннее предпринимательство следует рассматривать как внутренний переменный ситуационный фактор, который задается руководителем организации исходя из анализа внешней среды, и используется для достижения организацией конкурентных преимуществ.

Возникновение интрапренерства обусловлено, с одной стороны, объективными тенденциями социально-экономического развития общества, когда доминирующими для многих становятся социальные аспекты мотивации деятельности человека, когда люди стремятся к самостоятельности, самовыражению. Они хотят реализовать эти потребности, получить больше самостоятельности в своей организации в рамках ее организационной структуры. Недооценка этих желаний может привести к снижению интереса к выполняемой работе и уходу из организации наиболее способных и перспективных работников в поисках возможности для самореализации и творчества.

С другой стороны, причиной интереса к интрапренерству стала тенденция появления новых технологий, которые необходимо внедрять с целью увеличения конкурентных преимуществ.

В крупных организациях, работающих достаточно стабильно и успешно, как правило, сдерживается новаторство, блокируются нововведения, могут игнорироваться инициативы, особенно если они не связаны непосредственно с основной деятельностью организации, т. е. наблюдается консерватизм.

Организации с традиционной структурой управления действуют, как правило, на основе четкого иерархического соподчинения и набора инструкций, всесторонне регламентирующих их жизнедеятельность.

В организациях предпринимательского (предпринимательская организация — это организация, которая активно идет на реализацию всех возможных

предпринимательских идей) типа руководителем создается атмосфера поиска, поощряются выдвигаемые идеи, предложения и новые решения. Развитие духа интрапренерства обеспечивает эффективное развитие предпринимательской организации и позволяет достичь конкурентных преимуществ в сравнении с другими организациями. С социально-психологических позиций предпринимательская деятельность — это средство реализации потребностей личности в независимости, богатстве, престижной работе, положении в обществе. В некоторых организациях создаются условия для превращения человека, выдвинувшего предпринимательскую идею, в совладельца фирмы — партнера, существуют и другие виды заинтересованности. Индивидуальный предприниматель может реализовать эти потребности полностью. В партнерском бизнесе они несколько ограничены, поэтому в предпринимательской организации для интрапренера должны быть созданы определенные условия, обеспечивающие реализацию его новаторских идей:

- предпринимательская направленность предприятия;
- производственно-технологические возможности и наличие высоких технологий;
- наличие финансов (возможность коммерциализации ресурсов), кредитов, фондов и т. д.;
- человеческий капитал (профессиональные кадры, интеллект).

Под *внутрифирменным* предпринимательством понимается реализация целей внутри существующей коммерческой организации, выпускающей определенную продукцию (работы или услуги), в которой руководителем создаются условия для выдвижения и реализации новаторских идей по коммерциализации новых технических, технологических и иных достижений, для чего выделяются ресурсы (интракапитал - капитал, необходимый для реализации идей, лежащих в основе внутрифирменного предпринимательства) для их реализации и оказывается всесторонняя помощь при практической реализации идеи.

Внутрифирменное предпринимательство можно рассматривать как деятельность по производству и реализации продукции (работ) на основе интеграции инициативы и возможностей коммерческой организации. Таким образом, человек, иницирующий и ведущий свою предпринимательскую деятельность в рамках действующей организации, — это *интрапренер*.

Главными целями внутрифирменного предпринимательства являются стимулирование и удовлетворение спроса на конкретные потребности общества в рамках существующей коммерческой организации.

Главной целью интрапренера является максимизация его возможностей в условиях действующей коммерческой организации.

Цели внутрифирменного предпринимательства формируются в условиях внутренней среды коммерческой организации под воздействием внешней среды. Это может быть:

- потребность в получении денежных средств для устойчивого развития коммерческой организации;
- потребность в создании ресурсной базы для перспективного развития ком-

мерческой организации;

- желание получить дополнительную прибыль к имеющейся.

Также целью внутрифирменного предпринимательства является обеспечение интересов организации и интрапренера, выдвинувшего и реализовавшего предпринимательскую идею.

5.2 Условия для реализации интрапренерства

Для развития внутрифирменного предпринимательства в действующей организации традиционного типа (организация традиционного типа — работающая в устойчивом режиме, в установившихся управленческих и организационно-производственных структурах и консервативно относящаяся ко всем возможным изменениям) необходимо обеспечить дух предпринимательства и механизм реализации его возможностей, мероприятий, создающих условия для предпринимательской деятельности.

В задачи интрапренера может входить:

1) реализация возможностей улучшения продукции (работ, услуг) - таким образом, сдвигаются кривые спроса;

2) поиск новых методов организации производства и новых технологий (сдвигаются кривые затрат).

Разработка совершенно новых видов продукции (работ, услуг), создание новых рынков, характеризующихся совершенно новыми кривыми спроса и предложения, т. е. одной из главных задач развития внутрифирменного предпринимательства является создание ситуаций, максимально развивающих творческую активность и реализацию новаторских способностей.

При этом необходимо учитывать данные исследований в области оценки человеческих способностей с точки зрения потенциальных создателей (в частности, интрапренеров).

Так, в результате американских исследований было выявлено, что только 1% людей одарены «исключительной творческой потенцией» т. е. тем типом, который связывается с выдающимися достижениями, в том числе в области внутрифирменного предпринимательства. По шкале Ричарда и Киннея, 10% - незначительной «высокой» творческой потенцией, 60 — «умеренной» и «некоторой» творческой потенцией. Около 30% людей не проявляют творческой активности или делают это в малой степени.

Поэтому для обеспечения успеха интрапренера необходимо знать его возможности в решении актуальных задач, стоящих перед организацией, и создавать комплекс условий по реализации этих возможностей. Интрапренеру, в свою очередь, необходимо определить, следует ли ему устанавливать партнерские отношения с коммерческой организацией или лучше вести частную предпринимательскую деятельность. Интрапренер должен обладать определенными личностными качествами.

На всех стадиях предпринимательской деятельности происходит совершенствование *элементов внутрифирменного предпринимательства*. Главным элементом внутрифирменного предпринимательства является сам его дух,

являющейся отличительной характеристикой состояния людей, идущих на внедрение рискованных проектов.

На уровне предпринимательской организации дух предпринимательства является тем необходимым климатом и настроением сотрудников, которым должна пропитаться вся атмосфера для достижения успеха внутрифирменного предпринимательства.

При реализации внутрифирменного предпринимательства каждый работник имеет свою часть обязанностей, за которые он отвечает, в то же время каждый зависит от остальных в деле достижения наилучших результатов.

Поскольку предпринимательская организация должна осуществлять множество действий, а все они имеют различный характер, постольку внутри организации также должен использоваться принцип разделения функций по внутрифирменному предпринимательству. На основе этого разделения устанавливается специализация интрапренеров и происходит объединение остальных работников в фирме в соответствии с различными направлениями внутрифирменного предпринимательства и их стадиями.

Структура внутрифирменного предпринимательства определяется путем разработки целостной схемы производительного процесса в рамках предпринимательской организации, который включает в себя полный набор направлений интрапренерства, без реализации чего невозможно эффективное достижение целей организации.

Развитие внутрифирменного предпринимательства в организации предполагает выделение таких ориентиров, как новаторство и динамизм.

Новаторство — базовая характеристика при описании предпринимателя, но проявляться она может в разных формах. Новаторский дух проявляется в форме находки. Чаще всего такая находка связана с профилем деятельности предпринимательской организации. Новаторский дух может затрагивать различные стороны деятельности организации — от обновления продукции до изменения управленческой политики.

При реализации внутрифирменного предпринимательства незаменимым является такое качество человека, как способность к мобилизации (динамизм деятельности), под которой понимается способность приведения всех имеющихся возможностей в активное состояние, т. е. в состояние готовности к действиям.

Мобилизационные (или организаторские) способности включают умение:

- сконцентрироваться на какой-то идее, действии или событии;
- вовлечь необходимые ресурсы в нужных формах, качестве и количестве;
- активизировать существующие связи, контакты, отношения.

Способность к мобилизации является результатом комбинации природной предрасположенности и приобретенного профессионального опыта.

Указанные элементы подводят к еще одной характеристике на основе новаторства и динамизма, а именно — развитию, когда мобилизация внутренних способностей и качеств приводит к новому состоянию интрапренера, способствующему рождению предпринимательской идеи.

Поскольку внутрифирменное предпринимательство (интрапренерство) трактуется как активность по развитию предпринимательской деятельности внутри

большой корпорации, то и механизм интрапренерства должен не только создавать возможности для творческого поиска, включать соответствующее вознаграждение для интрапренеров, всемерно стимулировать их деятельность и обеспечивать защиту от бюрократических препон внутри фирмы. Что касается вознаграждения за идеи внутрифирменного предпринимательства, то соответствующим вознаграждением для работников может стать новая занимаемая им должность после удачной реализации предпринимательской идеи и соответственно возросший личный доход.

В таких организациях мотивация работников на творческое сотрудничество будет одной из главных задач, что ведет к достижению целей внутрифирменного предпринимательства.

Создание условий для «включения» творческой энергии работников — сильный стимулирующий фактор поиска талантливых сотрудников внутри предпринимательской организации, поэтому необходимо осознанное отношение менеджеров к творческому капиталу предпринимательской организации, представленному ее работниками.

Доминирующей тенденцией мотивации является развитие сильных сторон персонала, когда недостатки будут просто перекрываться возрастающими достоинствами. Необходимо постоянно диагностировать сильные качества людей, всячески их развивать и стимулировать эффективное применение, так как талантливый работник требует творческой работы.

Исследуя элементы внутрифирменного предпринимательства, можно сказать, что все они направлены на выявление и развитие в сотрудниках организации необходимых творческих навыков, способствующих реализации собственных идей производства и реализации продукции.

Этапы взаимодействия интрапренера и организации предпринимательского типа представлены в табл. 5.1.

В соответствии с основными фазами становления внутрифирменного предпринимательства весь процесс по совершенствованию предпринимательской организации состоит из следующих стадий:

- анализ предпосылок для развития;
 - создание условий для формирования;
 - создание структуры;
- формирование системы взаимосвязи и взаимодействия партнеров.

Таблица 5.1. - Этапы взаимодействия интрапренера и организации предпринимательского типа

Интрапренер	Характер связи	Организация предпринимательского типа
Зарождение предпринимательской идеи (ПИ)		
1. Формирование ПИ		2. 2.Определение потенциала организации для реализации ПИ
Реализация ПИ		
3. Разработка путей эффективного использования ресурсов для реализации ПИ	Партнерство	3. Предоставление необходимых ресурсов для реализации ПИ
Функционирование ПИ		
4. Контроль за функционированием ПИ	Партнерство	4. Получение прибыли от реализации ПИ
5. Получение вознаграждения за реализацию ПИ по итогам функционирования		
Завершающая стадия функционирования ПИ		
6. Формирование новой ПИ в случае решения о диверсификации	Партнерство (при диверсификации) Нет (при ликвидации)	6. Диверсификация или ликвидация ПИ

Традиционные компании имеют, как правило, жесткую иерархическую структуру управления. В предпринимательских организациях, где развито интрапренерство, горизонтальная гибкая разветвленная структура позволяет экспериментировать, внедрять новые идеи, что ведет к эффективному сочетанию общих целей организации и интрапренера. Основные различия организаций традиционного предпринимательского типа представлены в табл. 5.2.

Таблица 5.2. -Сравнение организаций традиционного типа и организаций предпринимательского типа

Элементы сравнения	Характеристика организаций	
	традиционные организации	организации-интрапренеры
Ценности и цели	Консерватизм, сохранение стабильности	Новаторство, поиск новых возможностей
Основные мотивации руководства персоналом	Власть, сохранение работы, вознаграждение за рутинный труд, четкая перспектива	Самовыражение, творчество, стремление к богатству через новаторскую деятельность
Система управления	Иерархическая, жестко структурированная, многоступенчатая	Разветвленная горизонтальная, линейная, матричная, способствующая взаимодействию отдельных подразделений
Стиль управления	Авторитарный	Демократический, либеральный
Взаимоотношения персонала	На основе конкуренции и соперничества	На основе взаимодействия и взаимопомощи для достижения общих целей

Характер планирования карьеры	Долгосрочное продвижение по служебной лестнице	Достижение успеха
-------------------------------	--	-------------------

Следует заметить, что интрапренерство имеет положительные и отрицательные качества (табл. 5.3.).

Таблица 5.3. - Сравнительные характеристики внутрифирменного предпринимательства

	Интрапренерство		Индивидуальное	
	достоинства	недостатки	достоинства	недостатки
	2	3	4	5
Доступность финансов		Бюрократизация, рутинный характер деятельности, затрудняющий принятие и возникновение предпринимательской деятельности	Полная свобода в своих действиях	Недостаток финансовых и прочих ресурсов для реализации предпринимательской идеи
Организационно-технологическая помощь при реализации предпринимательской идеи		Ограничение предпринимательской деятельности интрапренера принятыми организацией-учредителем рамками	Повышенная мотивировка	Сложности технологические, организационные
Возможность получения помощи в форс-мажорных обстоятельствах		Необходимость первоочередного учета интересов предприятия-учредителя	Максимальная мобилизация своих сил и средств для решения поставленной задачи	Не на кого рассчитывать при появлении форс-мажорных обстоятельств
Возможности использования предпринимательской структурной системы продвижения и сбыта предприятия-учредителя		Погоня предприятия-учредителя за краткосрочными успехами		
Возможности использования опыта, деловой хватки, маркетинга и т. д.				

Таким образом, сущность внутрифирменного предпринимательства можно характеризовать с двух точек зрения:

- с точки зрения предпринимательской организации — как метод управления в организации, в основе которого лежит инициатива исполнителей, а не администрирование. При этом необходимо учитывать, что высшее руководство предпринимательской организации все же оставляет за собой функции контроля;
- с точки зрения субъекта реализации — как форма экономической активности интрапренера.

Итак:

1. Интрапренерство является не только одной из форм развития предпринимательства, расширяющих сферу его возможностей, но и ситуационным фактором, который задается предпринимателем (руководителем предпринимательской организации).

2. Под интрапренерством следует понимать деятельность предприятия по достижению своих целей на основе использования возможностей предприни-

мательства внутри фирмы.

3. В основе интрапренерства лежат: создание условий для предпринимательской деятельности, стимулирование и реализация предпринимательских возможностей сотрудников на основе использования ресурсов и организационно-производственных возможностей предпринимательской организации.

4. Внутрифирменное предпринимательство одновременно характеризуется как элементом духа, так и механизма предпринимательства, которое при наличии соответствующих ресурсов и организационных форм взаимодействия реализуется посредством таких ценностей, как новаторство, динамизм и развитие.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Составьте схему взаимодействия интрапренера с руководством и другими работниками организации.

2. Что такое внутрифирменное предпринимательство и каковы предпосылки для его возникновения?

3. Каковы цели внутрифирменного предпринимательства?

4. Кто является субъектом реализации внутрифирменного предпринимательства и как можно охарактеризовать его личные качества?

5. Расскажите о духе и механизме внутрифирменного предпринимательства.

6. Дайте сравнительную характеристику организаций традиционного типа и организаций предпринимательского типа.

7. Охарактеризуйте этапы взаимодействия интрапренера и организации предпринимательского типа.

8. Дайте характеристику положительных и отрицательных качеств интрапренерства.

Глава 6

Этика и культура предпринимательства

6.1 Сущность этики деловых отношений

Этика — система норм нравственного поведения и обязанностей людей по отношению друг к другу и обществу в целом.

Этика деловых отношений — это система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в профессиональной деятельности.

В нее входят:

- этическая оценка внутренней и внешней политики организации;
- моральные принципы членов организации;
- моральный климат в организации;
- нормы делового этикета.

В каждой компании имеется определенная система общепризнанных нравственных процедур (норм, ценностей, знаний), обязательных для всех участников предпринимательской деятельности. Ядро корпоративной этики формируется основателями организации и непосредственно связано с их жизненным опытом и мировоззрением. Репутация и авторитет руководителя, эффективность его работы воспринимается подчиненными как данность, и они в той или иной мере начинают подражать ему. Любой человек, решивший стать предпринимателем,

т. е. начать свое дело, войти в мир бизнеса, уже только поэтому является личностью неординарной. И качества этой личности начинают реализовываться, проецироваться на созданную им предпринимательскую организацию. Именно в человеческом взаимодействии и формируются корпоративные этические ценности.

Этика национального хозяйствования формируется совместными усилиями государства, деловых кругов, профсоюзного, гражданского общества и церкви.

Культура — это совокупность производственных, общественных и духовных потребностей людей или высокий уровень чего-нибудь, высокое развитие, умение. Существует еще множество определений, однако, по сути, они сводятся к тому, что культура — это понятие, интегрирующее различные аспекты жизни, деятельности, поведения людей, их объединений, общества в целом на определенном историческом этапе своего развития.

Любая культура, том числе и предпринимательская, содержит два основных аспекта: ценности и процедуры. Ценности — это этические идеалы, качества, являющиеся высшими нравственными категориями. Процедуры — это официально зафиксированные и неписанные правила поведения, основанные на указанных ценностях.

В настоящее время используются термины «культура предпринимательства», «культура предприятия (фирмы)», «хозяйственная культура», «корпоративная культура», «организационная культура». Все эти идентичные понятия, под которыми понимается духовная жизнь людей в

предпринимательской среде, в организации, их идейное нравственное состояние, ощущения, мышление и действия.

Хозяйственная культура — это как бы проекция экономики на сферу культуры; верно также обратное утверждение, согласно которому она является проекцией культуры на сферу экономики. Другими словами, культурный компонент экономической деятельности (хозяйственная культура) неотделим от самой этой деятельности, является ее необходимой предпосылкой и способен активно воздействовать на нее, усиливая или замедляя развитие экономики. Точно так же можно утверждать, что экономическая составляющая культуры (хозяйственная культура) воздействует на всю культурную среду данного общества (включая науку, искусство, религию), причем прямо, непосредственно отражается на тех сферах культуры, которые наиболее тесно связаны с хозяйственной (такowymi являются правовая и политическая культура).

6.2 Культурная среда предпринимательства

По отношению к хозяйственной деятельности культурная среда подразделяется на внешнюю и внутреннюю.

Внешняя культурная среда является составной частью макросреды, которая оказывает влияние на поведение субъектов хозяйственной деятельности.

Внутренняя культурная среда относится к микросреде субъекта хозяйственной деятельности и имеет отношение как к самой фирме, так и к партнерам, с которыми осуществляется взаимодействие.

Состав культурной среды характеризуется совокупностью факторов, к которым относят политику, технологию, образование, искусство, ценности и отношения, религию, язык, правоведение, социальный статус (рис.6.1).

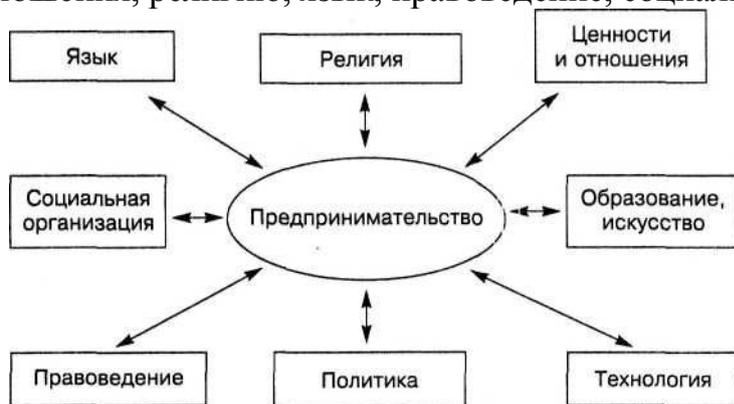


Рис. 6.1 - Состав культурной среды

Политика является всем известной категорией, однако не все предприниматели учитывают возможности этого фактора культуры в организации предпринимательства. Изучение политики может помочь понять потенциал общественного вклада той или иной страны в деловой климат фирмы. Стабильность политического климата, характеристики группировок, партий, поддерживающих зарубежный бизнес или препятствующих ему, степень влияния

каждой из этих группировок — это те факторы, которые позволяют оценить степень предпринимательского риска в политическом отношении.

Технология — это область точных понятий, методов, измерений и знаний. Изучение технического уровня среды предпринимательства может дать информацию об уровне развития и потенциале рынка, о степени развитости его инфраструктуры, о том, какова степень урбанизации и развития «промышленных ценностей», а также выявить отношение к науке и нововведениям, установить научный потенциал, возможности проведения научных исследований.

Образование и искусство, их уровень и профиль редко учитываются в организации предпринимательской деятельности. Однако сравнительный анализ этих факторов культуры может оказать помощь при изучении грамотности и ее влияния на техническое и профессиональное обучение, а также на эффективность рыночных связей и предпринимательских отношений. Образовательный уровень формирует к тому же отношение к ценностям, что целесообразно определять при формировании и развитии предпринимательской деятельности.

Религия оказывает большое влияние на экономическую деятельность. Все основные религии — буддизм, ислам, христианство и др. — имеют несколько разновидностей (например, католицизм и протестантство). Своеобразный взгляд на мир и истинные ценности, как и отправление религиозных обрядов, может стимулировать стремления к переменам, применение новых методов в предпринимательстве или препятствовать им. Для успешного осуществления предпринимательской деятельности необходимо учитывать развитость и роль религии в каждой стране, где планируется организация бизнеса.

Язык является основой, средством всех коммуникаций, в том числе и предпринимательских. На земном шаре имеется около 100 официальных языков и не менее 3 тыс. самостоятельных диалектов.

В предпринимательской деятельности — как на национальных, так и на международных рынках — требуется знание нескольких языков. Английский язык является доминирующим, по меньшей мере 2/3 деловой переписки в мире осуществляется на этом языке. Есть страны, где стремятся пользоваться только своим языком, например во Франции. Это следует учитывать при организации бизнес-коммуникаций предпринимателям, бизнесменам, деловым людям.

Правоведение — знание законов своей страны, которые отражают нормы и правила отношений к ценностям, к собственности, защите личности, не должно восприниматься предпринимателями как второстепенный элемент культуры. Сравнение и знание различных систем законодательства могут способствовать пониманию традиций бизнеса в различных странах. Это может помочь избежать конфликтов, а в случае необходимости обратиться к органам правовой защиты.

Социальный статус населения, социальные особенности организации общества и первой его ячейки — семьи в предпринимательстве имеют такое же значение, как и другие факторы культурной среды. Предприниматель в этом контексте должен знать, представляют ли его деловые партнеры семейные фирмы или же он будет иметь дело с профессиональными партнерами. Не менее важным является исследование социальной стратификации населения, чтобы

установить, существует ли заметная разница между высшими, средними и низшими классами и каково их отношение к предпринимательству. Исследование и знание социальных особенностей общественных организаций позволяют установить, будут ли они содействовать или противостоять успеху в деятельности предпринимателя в конкретных социальных условиях.

Кроме того, хозяйственная культура всегда существует в определенных пространственных и конкретно-исторических условиях. Поэтому она испытывает воздействие и со стороны пространственных факторов (количественных и качественных) — особенностей климата, ландшафта, местонахождения страны, наличия в ней водных и иных путей сообщения, размеров ее общей и сельскохозяйственной территорий, их качества (полезные ископаемые, плодородие почвы и т. д.), и со стороны факторов временных (тот или иной период исторического развития данной хозяйственной культуры, этап воздействия на нее иных культур).

Так, в истории России наличие огромных неосвоенных пространств вызывало доминирование экстенсивного типа хозяйства над интенсивным; относительно суровый климат в сочетании с большим пространством предопределял необходимость коллективного, а не индивидуального хозяйствования. С этим во многом связана необычайная стойкость в России такой хозяйственной формы, как община, которая сохранилась здесь до XX в. (даже после революции 1917 г. отдельные ее элементы были отчасти сохранены в колхозах, дойдя до наших дней). В данной связи можно утверждать: возникнув под воздействием географических и иных факторов, хозяйственная форма может, укрепившись, оказывать значительное воздействие как на структурные составляющие хозяйственной, правовой и политической культур, так и на религию, науку, искусство и другие специализированные области культуры. Это мы и видим на примере русской общины.

Как уже отмечалось, существенный момент содержания хозяйственной культуры — ценностное отношение к труду, богатству, накоплению, экономической деятельности вообще. Во все не случаен, скажем, факт возникновения и утверждения капитализма именно на базе протестантской этики, трактующей труд как высшую добродетель, а богатство — как благословение Божие, которое в то же время налагает на его владельца ответственность перед Богом. Наиболее систематично эту взаимосвязь выразил М. Вебер в своей классической работе «Протестантская этика и дух капитализма» (1905), где впервые были сформулированы проблемы «хозяйственной этики».

Известный русский мыслитель С. Н. Булгаков в начале прошлого века обращал внимание на известный факт близкой связи русского предпринимательства со старообрядчеством, из которого вышли представители целого ряда крупнейших российских предпринимателей. С его точки зрения, было бы «особенно интересно» вычлнить и проанализировать «экономические потенции православия», которое коренным образом отличается от протестантизма. Православие, утверждал С. Н. Булгаков, располагает могучими средствами воспитания личности, выработки у нее чувства ответственности и долга, так необходимых для предпринимательской деятельности.

В современных условиях, в условиях постиндустриального развития значимость культурных, ценностно-мотивационных факторов экономической деятельности резко повышается. Они в немалой степени определяют ныне экономический рост как на уровне отдельных хозяйствующих субъектов, так и применительно к *народнохозяйственному целому*. В этой связи важно отметить следующее.

Вплоть до первой половины XX в. воспроизводство культурной среды происходило в основном стихийно и культура в целом действовала как «даровой ресурс». А формирование ценностной среды если и регулировалось сознательно, то лишь в сферах, удаленных от собственно хозяйственной, — в идеологии, науке, искусстве (лишь в сфере образования отчасти имело место регулирование ценностной среды, приближенное к хозяйственным потребностям). Однако уже в 1960-1970-е гг. (а в 1980-х гг. этот процесс усилился) воздействие государства и бизнеса на хозяйственную культуру приобретает плановый, скоординированный характер; оно превращается в национальную стратегию и даже закрепляется в сфере политической культуры. Пионерами в деле управления хозяйственной культурой внутри корпораций стали японские фирмы. Их пример принципиально нового отношения к культуре, воплощаемого в огромные прибыли, заставил и американские, и западноевропейские компании отказаться от присущего им «технократического» подхода. В середине 1980-х гг. более половины крупнейших американских корпораций перешло к управлению хозяйственной и организационной культурой. Среди высокоприбыльных компаний 88% имело специальные подразделения, отвечающие за организацию внедрения «высших ценностей», 65% — специальные программы увязки этих ценностей с мерами по повышению производительности труда, 58% — соответствующие целевые курсы для персонала.

В принципе, управление трудовой этикой и хозяйственно-организационной культурой было известно и в средние века. Гильдии купцов, цеха ремесленников вместе с технологическими секретами мастерства имели определенные «кодексы чести», кодексы трудовой этики, которые передавались от отцов к сыновьям. Японские фирмы во многом возродили эти феодально-цеховые черты в своих внутренних отношениях, но сделали ставку в основном на коллективизм и единство служащих фирмы, тогда как в американских фирмах пытались стимулировать дух предпринимательской активности. Ныне имеет место как бы встречное движение хозяйственных предпринимательских культур Востока и Запада — Запад стремится развить в своих корпорациях принципы коллективизма и ценностного отождествления каждого работника с целями и организационно-хозяйственной культурой фирмы, а Восток пытается задействовать в рамках корпорации деятельные индивидуально-предпринимательские мотивации, без которых невозможна современная инновационно-предпринимательская культура.

Уже в раннем Средневековье в цехах ремесленников складывались особые специализированные подсистемы хозяйственной культуры со своей этикой, точной и строгой регламентацией профессионального мастерства, параметров качества изделий и т. п. С переходом к буржуазному строю, к индустриализму окончательно

выкристаллизовывается особая специализированная сфера хозяйственной культуры, касающаяся всего общества, а не отдельных его подсистем. Хозяйственная культура универсализируется, национальные культуры приобретают черты, характерные для промышленной стадии развития.

Таким образом чисто «технократическое» понимание экономического роста, не учитывающее огромную роль культурного компонента хозяйства, ныне преодолено и в развитых странах Запада, и в развивающихся странах Востока. Это и естественно, ибо управление хозяйственной культурой в целом и важнейшей ее составляющей — ценностной мотивацией к труду, равно как и стереотипами хозяйственного поведения субъектов, — объективная насущная потребность и для мощных индустриальных держав, и для развивающихся государств, пытающихся мобилизовать заключенные в их культуре специфические традиционалистские факторы в целях экономического развития и модернизации.

Однако уровень и размах управления хозяйственной культурой в странах с развитой рыночной экономикой и в странах с переходной экономикой, разумеется, весьма различны. Применительно к первым состояние этого вида управления диктуется степенью постиндустриального развития, требующего не просто квалифицированного исполнителя, «встроенного» в иерархизованную бюрократическую структуру корпорации, а деятельного энергичного предпринимателя, имеющего определенную свободу и ответственность внутри корпорации, не отчужденного от нее, а лично с ней слитого.

6.3 Формирование инновационно-предпринимательской культуры в настоящее время

Становление подобного рода инновационно-предпринимательской культуры анализируется ныне и в теоретическом, и в организационно-прикладном плане, причем прикладные исследования зачастую опережают собственно научные разработки в этой области. В итоге корпоративная этика оценивается как главный актив компании.

Новый тип личности, формируемый в корпорации, — это тип лидера — носителя инновационно-предпринимательского духа, способного давать сотрудникам фирмы образцы социально значимого поведения в различных ситуациях, создавать новые и закреплять уже наработанные культурно-хозяйственные традиции (выдвижение такого рода лидеров в центр инновационной деятельности связано и с тем, что любое нововведение, ломая установившийся порядок, вызывает достаточно сильное противодействие).

Говоря об активном становлении хозяйственной культуры прежде всего в крупных корпорациях следует отметить и высший уровень формирования хозяйственной культуры — общенациональный, общегосударственный. С переходом к этому уровню расширяется и сама культурная среда, и ее возможности. Государство определяет общенациональные цели, проводит национальную политику, а также осуществляет социализацию экономики. В задачи национальной стратегии сегодня обязательно входят поддержка и распространение

инновационной культуры, нередко на базе возрождения традиционных культурных ценностей (японская идея о возвращении к традициям, девиз Р. Рейгана «Семья, труд, добрососедство» и т. д.). При этом фигура предпринимателя-новатора пропагандируется как образец для подражания, предпринимательская активность облагораживается; налицо попытки возродить на новой основе старую хозяйственную этику, которая способствовала становлению капитализма. Внедрение на государственном уровне установок о ценности предпринимательства происходит практически во всех странах с развитой рыночной экономикой, причем данный процесс идет тем успешнее, чем выше консолидация общества.

Хозяйственная культура общества как особая специализированная сфера культуры всегда связана с деятельностью по производству жизни (жизнеобеспечением) и воплощена в таких своих носителях, как технологии, обычаи, нормы права; она кристаллизована в определенных институциональных структурах. Прежде всего хозяйственная культура представлена в институциональной системе общественного разделения труда.

Деятельность людей по их жизнеобеспечению за пределами этой институциональной системы сопряжена с *обыденной хозяйственной культурой* (это, например, ведение подсобного хозяйства). Исторически на базе соответствующих стихийно складывавшихся образцов хозяйствования и взаимоотношений постепенно складывалась особая, институционально оформленная и закрепленная, отрефлексирующая *специализированная хозяйственная культура*, имеющая своих конкретных субъектов.

Субъектами специализированной хозяйственной культуры в современном индустриальном (постиндустриальном) обществе выступают, с одной стороны, предприниматели — менеджеры, с другой — ученые (экономисты, социологи, юристы, культурологи и т. д.). Первая указанная группа субъектов создает инновации в хозяйственной культуре самой своей деятельностью. Вторая — рефлексировать результаты этой деятельности, выделяет общее поле соответствующей исследовательской активности, выявляет тенденции и перспективы развития специализированной сферы культуры, предпринимательской культуры, корпоративной культуры — намечает программы усиления в ней динамического элемента и т. п.

Рассматривая пути модернизации ведущих европейских стран, уже находящихся на постиндустриальной стадии развития, нетрудно выделить *три основные модели развития хозяйственной культуры*.

Первая — англо-американская модель модернизации. Она предполагает, в частности, развитие фермерства и наличие свободной рабочей силы для потребностей промышленности. Различия в формах фермерства (в Англии преобладающим выступал тип фермера-арендатора, а в США — свободного фермера) не меняет общности типа модернизации. *Вторая модель*, характерная для южноевропейских и среднеевропейских стран, в том числе для Франции и Германии, отличается исторически сложившимся крупным классом мелкого крестьянства. Она характеризуется замедленными темпами модернизации. Так, во Франции лишь после Второй мировой войны городское население стало

преобладающим по отношению к сельскому; несмотря на то что французский промышленный переворот развернулся всего лишь на полстолетия позже английского, страна долгое время не могла превратиться в индустриальную державу и оставалась аграрно-индустриальной.

Германия вступила на путь промышленного переворота на столетие позже Англии; когда уже складывались английская и французская фабрично-заводская индустрии, в Германии доминировало средневековое ремесленное производство. Однако более поздняя индустриализация имела и свои преимущества. Если во Франции промышленный переворот строился на основе поставок английских машин, в Германии он был осуществлен на базе собственного машиностроения: здесь сразу создавались крупнейшие для своего времени предприятия этой отрасли. Получив преимущества перед устаревшим машинным парком английской промышленности, германская индустрия стала развиваться небывалыми для XIX в темпами.

Третья модель свойственна развивающимся странам «третьего мира», вступившим на путь модернизации почти на столетие позже, чем основные европейские государства. Этот тип модернизации объединяет страны с различной хозяйственной культурой. И конечно, культурно-хозяйственное своеобразие накладывает свой неповторимый отпечаток на вид модернизации в рамках этого типа, хотя общим остается «вторичный» («вдогонку») характер модернизации, попытка быстрого перехода традиционных в своей основе обществ на путь индустриального развития. Под один из таких видов подходят страны Латинской Америки, имеющие свои специфические черты модернизации и свойства хозяйственной культуры. Особо должны быть выделены также новые юго-восточные «драконы» (например Южная Корея), модернизация которых сопрягалась с широким доступом к современной американской технологии, с крупными вложениями американского капитала.

Отечественная модель модернизации заключается в том, что, хотя первичная индустриализация (промышленный переворот и развитие капитализма) была осуществлена в России в основном по второй модели модернизации (европейской, во многом подобно немецкой), а в некоторых параметрах подобно, французской, дальнейшее российское экономическое развитие, прерванное мировой войной и революцией, пошло по особому пути, в истории прежде не встречавшемуся

Переходное состояние российской экономики предопределяет взаимосвязь специфических симбиозно взаимодействующих и противоречащих друг другу элементов системы экономических отношений. Здесь еще присутствуют компоненты старой административно-командной системы с присущими ей чертами и особым складом общественного сознания. Становление институтов рыночной экономики, первоначальное накопление капитала проходили в принципиально иных условиях, когда капитал формируется не в процессе длительной эволюции путем капитализации дохода, а в основном путем «присвоения» государственной собственности и по принципу «Больше получает тот, кто ближе к государственной власти», и не в период зарождения и становления нового общественного строя, где преобладает мелкотоварное

производство. В индустриальную эпоху, когда концентрация капитала достигла невиданных размеров, а рынок свободной конкуренции уступил место монополистической конкуренции в различных формах ее проявления, наблюдаются бурное развитие научно-технического прогресса, повышение роли человеческого фактора и возникновение новых тенденций развития предпринимательства.

Предпринимательство как особая сфера социальной деятельности со своими нормами, ценностями, правилами, традициями, предрассудками и т. д. формирует и воспроизводит свою особую субкультуру — *предпринимательскую*. В предпринимательской культуре присутствуют своя этика и свой этикет, свой язык, свои принципы идентификации, включения и исключения.

Под *предпринимательской этикой* принято понимать свод неких моральных критериев, норм, нравственных принципов в поведении предпринимателя, требований, предъявляемых культурным сообществом к стилю его работы, характеру общения с людьми, социальному облику.

Выростшее на базе властных полномочий российское предпринимательство связывает завоевание конкурентных преимуществ не с реализацией новаторской функции; предпринимательский успех проявляется прежде всего в реализации имеющегося административного ресурса. Достижение своих целевых установок предприниматель связывает с взаимодействиями, покоящимися не на рациональном действии, а на наличии личностных связей и персонифицированном доверии. При этом определяющим фактором формирования конкурентной устойчивости является не рационализация деятельности, а укрепление монопольного положения за счет получения исключительных прав, привилегий и льгот. Неудивительно поэтому, что для российских фирм при найме управляющих высшего звена определяющим моментом является не квалификация, а наличие у кандидатов личных связей среди участников рынка и в государственных органах.

Предпринимательская культура отличается от других статусно-профессиональных субкультур, например журналистской, офицерской или профессиональной культуры государственных служащих и т. д.

Предпринимательская культура часто имеет этнический оттенок, например русское «честное купеческое слово». Предпринимательская культура имеет собственное ядро — предпринимательские ценности, связанные со стремлением к прибыли, готовностью к риску, инновационностью, самостоятельностью и ответственностью, основанной на справедливости.

Правда, в отечественной практике произошло наоборот — приспособление самих условий хозяйствования к нуждам организации. В этом случае сформировалась соответствующая культура предпринимательства, опирающаяся не на рациональность поведения, а на личностные связи и бюрократические механизмы, где главным инструментом конкуренции служила возможность реализации административного ресурса.

Таким образом, это еще раз подтверждает тот факт, что условия, в которых осуществляется предпринимательская деятельность, напрямую воздействуют на предпринимательскую культуру.

Особо следует отметить, что предпринимательская культура должна базироваться на таком важном принципе, как справедливость. Предпринимательская деятельность обязательно должна быть не только эффективной, но и справедливой. В данном случае предпринимательская деятельность содействует поддержанию жизни тех, кто сам не может производить материальных ценностей, и тех, кто не должен производить такие ценности по роду своей деятельности, важной для общества и государства не в меньшей степени, чем работа, направленная на производство материальных благ.

Предпринимательская культура сохраняет, поддерживает и развивает инновационную культуру, ту часть культуры общества, которая более всего развита именно у предпринимателей. Необходимо отметить, что новаторский тип предпринимательской культуры обусловлен не внутренней эволюцией организации, а был реакцией на изменение внешней среды — рыночных условий осуществления предпринимательской деятельности. Готовность к риску, потребность к инновации и активный поиск ее — все это необходимые элементы общечеловеческой культуры.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Составьте таблицу различий православной и протестантской хозяйственных культур.
2. Сформулируйте этические принципы предпринимательской деятельности в какой-либо отрасли.
3. Что понимается под предпринимательской этикой и хозяйственной культурой?
4. Расскажите о внешней и внутренней культурной среде.
5. Какие существуют виды хозяйственных культур?
6. Охарактеризуйте основные модели развития хозяйственной культуры.

Глава 7

Инновационная деятельность предприятия

7.1 Механизм и функции рынка новшеств

Основная цель предпринимательской деятельности — устойчивый рост в течение длительного периода времени суммы прибыли, что достигается в значительной степени благодаря активной инновационной политике предприятия. Прежде чем приступить к производству новой продукции и выйти с новшествами на рынки сбыта, необходимо провести изучение спроса потребителей и рыночной ситуации. Особенность российского рынка, порожденная еще в годы административно-командной системы хозяйствования, — приоритетное положение производителя по отношению к потребителю. Рынок такого типа называют «рынком продавца». Смысл его в том, что вначале разрабатывается и производится товар, а затем осуществляется поиск потребителей этого товара и методов сбыта. «Рынок продавца» фактически устанавливает диктат производителя над потребителем, лишает его свободы выбора, а иногда приводит к дефициту продукции.

Опыт развитых стран показал, что «рынок продавца» является серьезным препятствием в инновационной деятельности, тормозом в развитии рынка новшеств, обновлении технологий и мощностей, производстве высококачественной, конкурентоспособной продукции. Объективные закономерности общественного развития подвели к необходимости выходить на рынок с такой продукцией, которую ожидает потенциальный покупатель и которая отвечает его требованиям. В странах с развитыми рыночными отношениями произошла переориентация производства и сбыта новой продукции на удовлетворение нужд и запросов потребителя, на смену «рынку продавца» пришел «рынок покупателя».

Таким образом, завоевавший свои позиции «рынок покупателя» диктует предпринимателю необходимость производства такой продукции, которую согласен приобретать потенциальный покупатель.

В принятии решений об осуществлении инновационной деятельности предприятий решающую роль играют маркетинговые исследования различных рыночных сегментов, для которых предназначена новая продукция.

Основой для сегментирования рынка является группировка покупателей по различным параметрам, в том числе по потребностям, уровню доходов, возрастным группам, географическому положению, покупательскому отношению, сложившимся традициям и привычкам и др.

Среди основных направлений маркетинговых исследований рынка новшеств должны быть товары, т. е. предлагаемые к приобретению покупателям новые продукты, услуги, технологии, информация или другая инновация. При этом следует учитывать жизненный цикл инноваций, который представляет собой период времени от зарождения идеи до практического внедрения новшества. *Жизненный цикл инноваций* охватывает четыре этапа.

На первом этапе осуществляются фундаментальные исследования в научных организациях, в результате которых формируются новые научные познания.

Для второго этапа характерны прикладные и экспериментальные исследования, имеющие практическую направленность. На данном этапе велика вероятность получения отрицательных результатов, поэтому разработки новшеств носят нередко рискованный характер.

На третьем этапе подготавливается конструкторско-технологическая документация, а промежуточные результаты инноваций представляются опытными образцами новых изделий, опытным использованием новых технологий.

Четвертый этап — коммерциализация новшества — продолжается от момента запуска его в производство до появления на рынке в качестве товара.

Жизненный цикл товара завершается исчезновением этого товара с рынков сбыта. Для успешной деятельности предприятия чрезвычайно важно учитывать, в какой стадии жизненного цикла находится производимая продукция с тем, чтобы, упреждая действия конкурентов, осуществить инновации и обеспечить дальнейшее увеличение объема продаж более совершенных моделей или принципиально новых изделий.

Рынок новшеств, который можно рассматривать как своеобразный рыночный сегмент, выполняет ряд функций.

Информационная функция. Рынок сравнивают иногда с гигантским компьютером, который собирает и обрабатывает громадный объем первичной информации о состоянии рыночной среды и выдает обобщенные показатели, необходимые предпринимателю для принятия решений. Примером такой информации могут быть данные о динамике рыночных цен, на основе которой можно сделать выводы о дефиците или излишках определенных видов продукции.

Посредническая функция. В условиях нормальных рыночных отношений и развитой конкуренции потребитель может выбрать приемлемого для него поставщика, а продавец, в свою очередь, — устраивающего его покупателя. Благодаря рынку участники воспроизводственного процесса имеют возможность определить целесообразность и взаимовыгодность экономических и технологических связей между ними.

Ценообразующая функция. В результате взаимодействия продавцов и покупателей рынок устанавливает на товары взаимоприемлемые цены, отражающие общественно необходимые затраты труда и побуждающие производителя новшеств находить пути для снижения издержек производства.

Регулирующая функция. Она считается самой важной и связана с воздействием рынка на такие важнейшие стадии расширенного воспроизводства, как производство, обмен, потребление и накопление. Благодаря регулирующей функции формируется оптимальная структура экономики, развивается конкуренция производителей новшеств.

Санитрующая функция. Жесткая конкурентная борьба позволяет экономике избавиться от экономически слабых, хронически «больных»,

неперспективных предпринимательских структур и открыть путь высокоэффективным хозяйственным единицам, уделяющим должное внимание инновационной деятельности.

7.2 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, используемый 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.

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 предпринимательстве. 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.

7.3 Экономическая и социальная оценка инноваций

В современном экономическом и социальном развитии человеческого общества все большую роль играют инновации или нововведения. Инновацией (нововведением) называют конечный результат инновационной деятельности, воплотившийся в новом или усовершенствованном продукте, реализуемом на рынке, новом или усовершенствованном технологическом процессе, используемом в практической деятельности.

Активная инновационная политика хозяйствующих субъектов, проявляющаяся в освоении производства принципиально новых видов продукции и технологий, а также в расширении на этой основе рынков сбыта отечественных товаров, позволяет обеспечить увеличение валового внутреннего продукта, способствует развитию научно-технического потенциала, формированию современных технологических укладов в отраслях экономики, вытеснению устаревших укладов и повышению конкурентоспособности продукции. Действительная новизна продукта или процесса должна всегда приводить к положительному эффекту от его использования.

Эффективность нововведений как составной части научно-технического прогресса измеряется отношением эффекта к обусловившим его затратам и по своему содержанию является социально-экономической.

Социально-экономическая эффективность — это совокупность отношений по поводу достижения конечного социального результата — более полного удовлетворения потребностей общества в продуктах, услугах и информации для обеспечения роста благосостояния и всестороннего, гармоничного развития личности. Для достижения этих целей необходимы соответствующие ресурсы, поэтому экономические и социальные показатели эффективности имеют свои специфические оценочные особенности.

Показатель эффективности инноваций является количественной и качественной оценкой результативности нововведений. *Эффект инноваций* — своеобразный продукт, следствие нововведения, являющийся составной частью и основой эффекта производства, но выражается не в увеличении объемов производства, а в экономии рабочего времени, преобразовании труда, отдельных сторон жизнедеятельности и существования человека.

Таким образом, следствием инновационной деятельности является эффект от производства, реализации и использования инновационного продукта. Различают следующие виды эффекта:

- ◆ информационный;
- ◆ ресурсный;
- ◆ экологический;
- ◆ социальный;

◆ экономический.

Информационный эффект заключается в накоплении новых знаний, трудовых навыков, передового технологического и организационного опыта. Благодаря этому виду эффекта развивается научно-технический и интеллектуальный потенциал общества.

Ресурсный эффект связан с возмещением дефицитных ресурсов, вовлечением в хозяйственный оборот ранее не используемых ресурсов. Показателями ресурсного эффекта являются высвобождение рабочей силы, комплексность использования сырья и др.

С ресурсным тесно увязан *экологический эффект*. Экологический эффект может быть положительным и отрицательным. Он оценивается изменением состояния окружающей среды в результате технических нововведений. Это показатели уровня концентрации вредных веществ в почве, водном и воздушном бассейнах, ядерных излучений, промышленного и транспортного шума и др.

Социальный эффект проявляется в создании благоприятных условий для всестороннего развития личности, применения гражданами своих творческих сил и способностей. Социальный эффект находит свое выражение в сокращении тяжелого физического труда, увеличении свободного времени, повышении материального и культурного уровня жизни народа, в охране здоровья и др.

Экономический эффект подразделяют на три вида:

1. Экономия общественного труда.
2. Объемный экономический эффект.
3. Структурный экономический эффект.

Экономия общественного труда проявляется в снижении себестоимости единицы продукции, работ и услуг, эксплуатационных затрат, удельных капитальных вложений.

Объемный экономический эффект связан с удовлетворением новых общественных потребностей, возрастанием на этой основе объема реализации, массы прибыли и национального дохода.

Структурный экономический эффект обусловлен сдвигами в распределении ресурсов между различными сферами приложения труда, территориями, отраслями. Это происходит на основе развития внутривосточного рынка и международных экономических связей.

Целесообразность осуществления инновационной деятельности определяется путем расчета годового экономического эффекта. Годовой экономический эффект представляет собой суммарную экономию живого труда, материалов, капитальных вложений, которая является следствием производства и внедрения новой продукции и которая, в конечном итоге, выражается в увеличении национального дохода.

При расчетах должна обеспечиваться сопоставимость различных вариантов по объему производимой продукции, качественным параметрам, фактору времени, социальным факторам производства и использования продукции, в том числе по влиянию на окружающую среду.

7.4 Основные направления оптимизации структуры предпринимательской деятельности

Оптимальная структура предпринимательской деятельности должна соответствовать стратегическим целям организации и обеспечивать стратегическую эффективность ее бизнесу в изменчивой конкурентной среде. Направления оптимизации структуры предпринимательской деятельности — это структурные изменения в производстве, финансировании, маркетинге, управлении и других аспектах деятельности организации, которые направлены на увеличение ее стоимости в бизнесе.

Основные направления оптимизации структуры предпринимательской деятельности реализуются в процессах реструктуризации и реинжиниринга. *Реструктуризация* — это изменения в структуре организации, в результате которых она принимает более соответствующую новым условиям развития форму; *реинжиниринг* — фундаментальное перепроектирование структуры организации для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность.

В процессе реструктуризации решаются следующие задачи:

- совершенствование производственной деятельности и структурных подразделений организации, осуществляющих эту деятельность;
- повышение эффективности использования всех видов ресурсов (финансовых, трудовых, материальных);
- минимизация издержек производства в каждом бизнес-процессе, в совокупности образующих производственно-технологическую структуру предпринимательской деятельности.

В качестве основных подходов к реструктуризации бизнеса выделяют реструктуризацию развития и реинжиниринг, различающиеся глубиной структурных изменений.

Реструктуризация развития предполагает сохранение в основном направлении форм и методов хозяйствования, уделяя внимание их совершенствованию и повышению эффективности. Эта форма реструктуризации применяется в тех случаях, когда наблюдается ухудшение динамики развития, ослабляется конкурентная позиция и нужны дополнительные ресурсы для приобретения долговременных конкурентных преимуществ.

Реинжиниринг применяется для вывода предпринимательской структуры из предкризисного состояния, вызванного высоким уровнем издержек, не позволяющим выжить в условиях ценовой конкуренции. Потребность в реинжиниринге может быть вызвана внешними факторами, например, резким изменением рыночной конъюнктуры, снижением спроса на основную продукцию фирмы, что, в свою очередь, приводит к резкому снижению выручки от ее продажи.

Процесс реструктуризации осуществляется поэтапно.

На *первом этапе* осознают необходимость проведения реструктуризации на основании непрерывного мониторинга изменения во внешней или внутренней среде предпринимательской структуры. На этом этапе выявляются причины и факторы, вызывающие негативные изменения в положении предприятия.

На *втором этапе* осуществляется детальный анализ действующей модели бизнеса, системы маркетинга, производства, снабжения, финансов и управления, оценивается эффективность деятельности в целях выявления сдерживающих развитие компании факторов.

На *третьем этапе* на основе результатов второго этапа предполагается определение глубины требуемых преобразований: реинжиниринг или реструктуризация развития. На этом этапе рассматриваются конкретные стратегии реструктурирования:

- разделение ранее единой структуры на ряд самостоятельных организаций (разукрупнение предпринимательской структуры);
- слияние предприятий, создание совместного бизнеса;
- поглощение предприятий, приобретение чужого бизнеса;
- совершенствование внутренней структуры предприятий, например финансовое реструктурирование, изменяющее структуру дебиторской и кредиторской задолженности;
- ликвидация неэффективных подразделений;
- аутсорсинг как освобождение от непрофильных активов и передача их на сторону или приобретение в качестве услуг функций, ранее составлявших внутреннюю функцию организационно-управленческой и финансово-хозяйственной деятельности (например, бухгалтерский учет своей производственно-хозяйственной деятельности сторонней организации на условиях контракта).

На *четвертом этапе* формируются новые стратегические цели, в соответствии с которыми теоретически прорабатывается производственная и маркетинговая модели предпринимательской деятельности, необходимые технологические изменения в производстве самой продукции. Все это согласовывается с ресурсной базой предприятия.

На *пятом этапе* осуществляется переход на новую модель бизнеса, т.е. последовательная реализация бизнес-планов реструктуризации. На этом этапе фиксируется реальное воплощение бизнес-планов и достигнутые результаты сравниваются с плановыми заданиями. В случае совпадения стратегия реструктуризации признается удовлетворительной, в противном случае анализируются причины отклонения плановых заданий от фактических и оцениваются дополнительные ресурсы для достижения поставленных целей.

Оптимальность структуры предпринимательской деятельности, сложившейся в результате процессов реструктуризации, в конечном итоге выражается в *показателях финансового состояния* конкретного вида бизнеса.

Все финансовые показатели подразделяются на две большие группы: абсолютные и относительные. К *абсолютным показателям* деятельности предпринимательской структуры относятся данные, содержащиеся в балансовом

отчете и отчете о прибылях и убытках: доход предпринимательской организации, валовая и чистая прибыль, отдельные составляющие актива и пассива баланса.

Среди *относительных показателей* наиболее часто употребляются: коэффициенты финансовой устойчивости, платежеспособности и ликвидности, рентабельности, коэффициенты, отражающие положение предпринимательской структуры на рынке.

Выводы, сделанные на основе анализа финансового состояния предпринимательской структуры, позволяют оценить ее эффективность на данный момент и предвидеть необходимость дальнейшего развития в конкретных стратегических и тактических формах бизнеса.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Какие характерные признаки отличают инновационный процесс от производственного процесса?
2. По каким критериям можно классифицировать инновации?
3. Назовите организационные структуры для реализации инноваций.
4. Обоснуйте необходимость определения экономической эффективности инновационного проекта.
5. С какой целью осуществляется учет социальных последствий инновационных проектов? Каким образом это можно осуществить?
6. Как оптимизация структуры предпринимательской деятельности может быть использована для совершенствования и реструктуризации всей национальной экономики?
7. Каковы этапы реструктуризации и какие задачи решаются на каждом из них?
8. В чем суть и различие реструктуризации и реинжиниринга бизнеса?

Глава 8

Организация и развитие собственного дела

8.1 Порядок создания нового предприятия

Порядок создания нового предприятия можно представить следующей схемой (рис.8. 1).

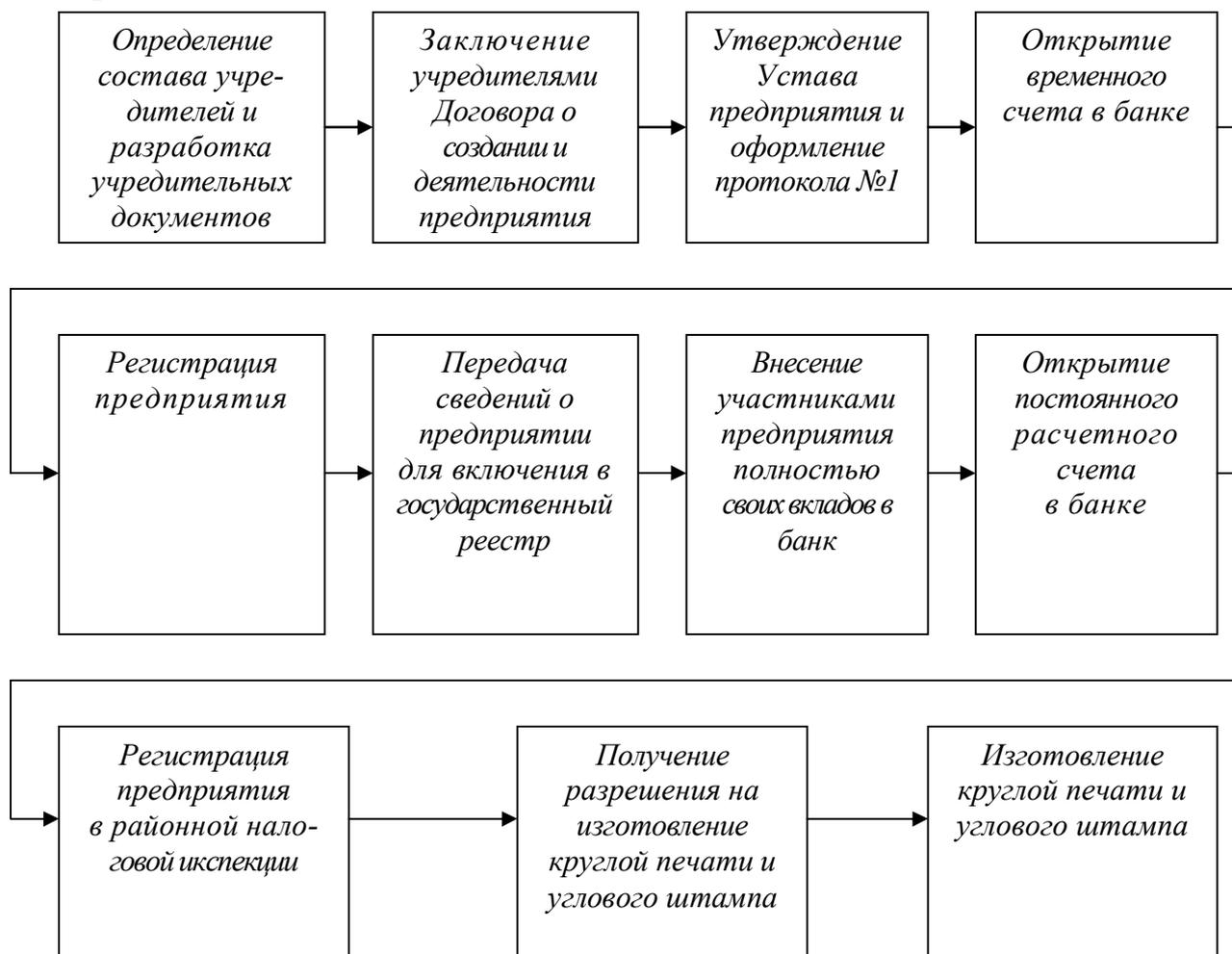


Рис. 8.1. - Порядок создания нового предприятия

На начальном этапе создания нового предприятия определяется *состав учредителей и разрабатываются учредительные документы*:

- Устав предприятия и Договор о создании и деятельности предприятия с указанием от организационно-правовой формы.
- Наряду с этим оформляются протокол № 1 собрания участников общества о назначении директора и председателя ревизионной комиссии.
- Затем открывается временный счет в банке, куда в течение 30 дней после регистрации предприятия должно поступить не менее 50% уставного капитала.

• Далее предприятие регистрируется по месту своего учреждения в местном органе власти. Для государственной регистрации в соответствующий орган представляются следующие документы:

1. заявление учредителя (или учредителей) о регистрации;
2. Устав предприятия;
3. решение о создании предприятия (постановление собрания учредителей);
4. Договор учредителей о создании и деятельности предприятия;
5. свидетельство об оплате государственной пошлины.

• После завершения регистрации и получения свидетельства о регистрации все сведения о новом предприятии передаются в Министерство финансов РФ для включения предприятия в Государственный реестр предприятий. Здесь предприятию присваиваются коды Общесоюзного классификатора предприятий и организаций.

• На заключительном этапе создания нового предприятия участники его полностью вносят свои вклады (не позднее, чем через год после регистрации), открывают постоянный расчетный счет в банке.

Предприятие регистрируется в районной налоговой инспекции, заказывает и получает круглую печать и угловой штамп.

• С этого момента предприятие функционирует как самостоятельное юридическое лицо.

Если предприятие создается как акционерное общество, то его учредителям предстоит также осуществить *подписку на акции*. При открытой подписке учредители публикуют извещение о предстоящей подписке, в котором указывают предмет, цели и сроки деятельности будущего акционерного общества, состав учредителей и дату проведения учредительной конференции, намечаемый размер уставного фонда, количество и виды акций, их номинальную стоимость, сроки начала и окончания подписки на акции и другие требуемые сведения. Подписавшиеся на акции обязаны внести до дня созыва учредительной конференции не менее 30% номинальной стоимости акций. Если же все акции распределяются между учредителями, то взнос должен составить не менее 50%. Полностью же выкупить акции акционер обязан не позднее года после регистрации акционерного общества.

Затем проводится учредительная конференция. В ее задачу входит решение следующих вопросов:

1. о создании акционерного общества (АО);
2. утверждение Устава АО;
3. о размере уставного фонда после завершения подписки на акции;
4. выборы руководящих органов АО и др.

После успешного завершения учредительной конференции осуществляется регистрация вновь созданного акционерного общества, и оно может начинать функционировать.

За рубежом сложились определенные типы предприятий. Представляют интерес шесть возможностей собственного будущего предприятия, рекомендуемых известным экономистом Г. Берлом:

- инкубаторы;
- надомный бизнес;
- «блошинные» рынки;
- предприятия, выполняющие заказы почтой;
- передвижные предприятия или предприятия временного характера;
- продажа товаров на вечеринках и во время демонстраций товара.

Все эти типы бизнеса имеют ряд общих черт: а) индивидуалистичность характера деятельности; б) очень низкие либо очень гибкие требования к первоначальному капиталу; в) эти предприятия задумываются как весьма подвижные, переменчивые.

Различаются они рядом особенностей.

Инкубатор, как известно, аппарат для высживания яиц с помощью искусственного тепла. Применительно к бизнесу имеется в виду, что какое-то предприятие (организация) служит как бы зонтом, обеспечивающим другим, как правило, малым предприятиям необходимое состояние делового климата: помещение, оборудование, консультативный совет из специалистов и экспертов, возможности получения необходимого капитала и др.

Надомный бизнес должен быть "тихим" бизнесом, не нарушающим правил общежития в данном районе. Эта деятельность не обязательно ограничена домом. Многие виды услуг надомного бизнеса могут оказываться вне дома, например, настройка пианино, тренерская работа, работа экскурсовода, услуги по консультированию и т.д.

При надомном бизнесе может понадобиться домашний телефон (свой или дополнительный), желательно с автоответчиком, копировальная техника, компьютер, пишущая машинка.

"Блошинные" рынки широко распространены ныне в России, хотя называть их так пока не решаются. Участвовать в этом бизнесе могут как мелкие производители, так и розничные и оптовые торговцы. Во всем мире такие рынки очень широко распространены. Здесь можно изучить спрос на продукцию, купить небольшие партии товара для перепродажи и т.п. И все это - при минимальных затратах.

Высоких специальных знаний, большой сосредоточенности, усилий, времени, капитальных вложений требует бизнес *"услуги - почтой"*. Для получения достаточного количества заказов, обеспечивающих гарантированную прибыль, необходимо охватить значительное число людей. В условиях этого вида бизнеса процент реальных заказов очень мал, и для того чтобы выжить и получить прибыль, необходимо делать значительную наценку на товар.

Наряду с "блошинными" рынками, за последние годы в России получили широкое распространение *передвижные или временные торговые точки*. В таких торговых точках продаются одежда, обувь, галантерея, парфюмерия,

произведения искусства и др. Здесь же предлагаются горячие сосиски, пироги и т.п.

Как правило, эти сооружения или место для торговли арендуются на незначительный или неопределенный срок. Оснащение таких торговых точек минимальное, складские помещения не требуются. При этом следует выбирать товар, который имеет быструю оборачиваемость и не является конкурентным по отношению к товарам окружающих вас постоянных продавцов на данном рынке.

Наконец, такой вид бизнеса, как *торговля на вечеринках и по образцам*. По сравнению с другими видами предпринимательской деятельности она требует относительно меньше хлопот и затрат. Однако вам надо иметь возможность попадать на различные приемы и домашние вечеринки.

Перед началом собственного дела следует выполнить так называемую "*маркетинговую разведку*", т.е. найти свою "рыночную нишу", обратив внимание на ряд условий:

- политические факторы - стабильность политической системы, защита собственности, инвестиций;
- социально-экономические - состояние покупательной способности отдельных слоев общества, на удовлетворение нужд которых будет работать ваше предприятие; здесь же следует обратить внимание на возможную конкуренцию, движение инфляционных процессов, состояние финансово-кредитной системы;
- правовые - наличие и состояние законодательной базы предпринимательства.

Далее необходимо решить вопрос об *организационно-правовой форме* вновь создаваемого предприятия (мы об этом уже говорили). При выборе формы следует учитывать *стартовые условия будущего предприятия*. Большинство предпринимателей избирают форму товарищества с ограниченной ответственностью как наиболее приемлемую. Напомним, что при этой форме участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Далее возникает *вопрос об учредителях*. При подборе учредителей следует учитывать: платежеспособность, деловую порядочность, полное взаимное доверие. Практика показывает, что нередко учредители, начав свой бизнес и столкнувшись с определенными трудностями, расходятся, а иногда и становятся врагами. Поэтому подбирать учредителей следует тщательно и неторопливо.

8.2 Разработка технико-экономического обоснования и бизнес-плана

При создании предприятия, связанного с производственной деятельностью, целесообразно разрабатывать *технико-экономическое обоснование (ТЭО)* предприятия. В состав ТЭО рекомендуется включить следующее:

1. Анализ спроса на продукцию, товары или услуги, планируемые к производству.

2. Производственные показатели:

2.1. Конструкторскую, технологическую и другую требуемую документацию;

2.2. Производственную программу;

2.3. Перечень необходимых для выполнения программы машин, оборудования, инструментов, других элементов основных производственных фондов, а также сырья и материалов;

2.4. Наличие производственных мощностей или проект их создания

2.5. Имеющееся в наличии оборудование и другие элементы основных производственных фондов;

2.6. Рентабельность отдельных видов продукции или услуг;

2.7. Величину амортизационных отчислений.

3. Финансовые показатели:

3.1. Намечаемую выручку от реализации продукции или оказания услуг;

3.2. Размер материальных и других приравненных к ним затрат;

3.3. Предполагаемые отчисления в бюджет;

3.4. Чистую прибыль;

3.5. Фонд оплаты труда;

3.6. Размер создаваемых прочих фондов.

4. Социальные показатели:

4.1. Предполагаемую численность работников;

4.2. Ожидаемый размер оплаты труда;

4.3. Среднюю реализацию на одного работающего;

4.4. Возможность использования труда инвалидов и пенсионеров.

Содержание бизнес-плана. Важным документом, предваряющим начало деятельности предприятия, служит предпринимательский бизнес-план. Структура и содержание бизнес-плана строго не регламентированы. Наиболее предпочтительным будет бизнес-план, включающий семь разделов. Рассмотрим их подробно.

Центральным в бизнес-плане является раздел "Цели и задачи предпринимательской сделки".

Раздел 1. Цели и задачи предпринимательской сделки

Главная цель предпринимательского бизнеса - получение прибыли. Планируя намеченную сделку, следует прежде всего определить, на какую сумму прибыли можно рассчитывать, и убедиться в том, что проект вообще

способен принести желаемую прибыль. Важно при этом, как и вообще при формировании бизнес-плана, учесть *фактор времени*. Другими словами, наряду с величиной ожидаемой прибыли необходимо знать, как она распределится во времени, не окажется ли прибыль слишком запоздалой с учетом потребности предпринимателя в денежных средствах и воздействия инфляции, умаляющей значение абсолютного прироста денег.

При первоначальной оценке целесообразности предпринимательского проекта необходимо также учесть, что сумма получаемой прибыли должна быть существенно выше той, которую мог бы получить предприниматель, помещая затрачиваемые денежные средства на то же время в банк. Иначе просто есть смысл свести дело к этой простейшей финансовой сделке.

Наряду с главной, определяющей целью в поле зрения составителей бизнес-плана должны находиться и другие цели и задачи: социальные цели; повышение статуса предпринимателя; специальные цели и задачи; особые задачи предпринимательства, в частности благотворительность.

Раздел 2.. Обобщенное резюме, основные параметры и показатели бизнес-плана.

Этот раздел является сводным и представляет собой основные идеи и содержание плана в миниатюре. Он создается и уточняется по мере проработки плана, а завершается лишь после составления бизнес-плана в целом.

В сводном разделе представлены:

- генеральная цель проекта (сделки);
- краткая характеристика предпринимательского продукта, конечного результата намечаемого плана и их отличительные особенности;
- пути и способы достижения поставленных целей;
- сроки осуществления проекта (сделки);
- затраты, связанные с его реализацией;
- ожидаемая эффективность и результативность;
- область использования результатов.

Показатели обобщенного резюме: общие сводные показатели (объемы производства и реализации продукции и услуг; выручка; собственные и заемные средства; прибыль, рентабельность); специальные (качество реализуемых товаров и услуг, их отличительные свойства, приспособленность к особым вкусам и запросам потребителя; срок окупаемости вложений; низкая степень риска; гарантированность получения планируемого результата).

Раздел 3. Характеристики продуктов, товара, услуг, предоставляемых предпринимателем потребителю

В этом разделе должны быть зафиксированы: наглядные данные, позволяющие с требуемой полнотой "осязать" предпринимательский продукт (опытный образец), или его характеристики: описания, модели, фотографии и т.д.; сведения о круге потребителей предпринимательского товара и потребностей, которые он будет удовлетворять (прогноз платежеспособного спроса на товар; данные о регионах, группах населения, организациях, которые

предпочтительно, исходя из анализа и прогноза, станут покупателями и потребителями товара; данные о динамике ожидаемого потребления товара по временным периодам с учетом факторов, влияющих на изменение потребностей в данном товаре); прогноз цен, по которым предполагается реализовать продукт предпринимательской деятельности.

Раздел 4. Анализ и оценка конъюнктуры рынка сбыта, спроса, объемов продаж.

Этот раздел - непосредственное продолжение изучения потребностей и прогнозирования цен. Он предопределяет объемы производства и продаж товаров по временным периодам реализации предпринимательского проекта.

Исследование, анализ, оценка рынка в процессе подготовки бизнес-плана опираются, с одной стороны, на предположения, т.е. носят прогностический характер, а с другой - на предварительную договоренность с потенциальным покупателем или с торговыми, сбытовыми организациями.

Разные ситуации возникают в зависимости от размеров и сроков проектов. В случае кратковременных мелких проектов можно с высокой степенью достоверности установить круг покупателей, потребителей предпринимательского продукта, что позволяет сделать вывод об объемах продаж.

При долговременных крупных предпринимательских проектах возникает более сложная ситуация и определение изменения спроса на предпринимательский товар от продажи, потребления будет проходить при составлении бизнес-плана на основе предположений, оценок, расчетов, прогнозов.

Наряду с расчетно-аналитической оценкой рынка сбыта, бизнес-план должен предусматривать способы активизации рынка посредством маркетинговой и других видов деятельности.

При разработке раздела 4 необходимо также учитывать наличие других предпринимателей, знать конкурентов, их возможности, способности и ценовую политику. С этой целью работа над бизнес-планом должна включать корректировку прогнозируемого объема продаж с учетом конкуренции.

Раздел 5. План (программа) действий и организационные меры.

Содержание этого раздела бизнес-плана во многом зависит от вида предпринимательской деятельности (производственная, коммерческая, финансовая). Программа предпринимательских действий обычно включает: а) маркетинговые усилия (реклама, определение рынка сбыта, контакты с потребителем, учет его запросов); б) осуществление производства продукции (в случае производственного предпринимательства); в) закупку, хранение, транспортировку, реализацию товаров (в особенности применительно к коммерческому предпринимательству); г) обслуживание покупателя в процессе продажи товара и после продажи.

Организационные меры составляют неотъемлемую часть программы действий и включают в себя: способы управления реализацией бизнес-плана; организационные структуры управления проектом; методы координации действий исполнителей. В числе организационных - меры по установлению специальных форм оплаты труда, стимулирования, набора и подготовки

кадров (например, только повременная оплата, отложенные выплаты и т.д., так называемое кадровое обеспечение), учета, контроля и др.

Раздел 6. Ресурсное обеспечение сделки

Раздел содержит сведения о видах и объемах ресурсов, необходимых для осуществления предпринимательского проекта, об источниках и способах получения ресурсов.

Ресурсное обеспечение охватывает: материальные ресурсы (материалы, полуфабрикаты, сырье, энергия, здания, оборудование и др.); трудовые, финансовые (текущие денежные средства, капиталовложения, кредиты, ценные бумаги); информационные ресурсы (статистическая, научно-техническая информация).

Раздел 7. Эффективность сделки

Это завершающий раздел бизнес-плана. В нем приводится сводная характеристика эффективности предпринимательской сделки. В числе сводных показателей эффективности - в первую очередь показатели прибыли и рентабельности сделки. Кроме того, учитывается социальная и научно-техническая эффективность (получение новых научных результатов). В этом же разделе целесообразно проанализировать долговременные последствия предпринимательской сделки.

8.3 Международная практика обоснования проектов

Международная практика обоснования проектов применяет несколько обобщающих показателей для подготовки решения о целесообразности вложения средств. В их числе:

- чистая текущая стоимость;
- рентабельность;
- внутренний коэффициент эффективности;
- период возврата капитальных вложений;
- максимальный денежный отток;
- норма безубыточности.

Показатель *чистой текущей стоимости* (называемый нередко в отечественных источниках "интегральным экономическим эффектом") представляет собой разность совокупного дохода от реализации продукции, рассчитанного за период реализации проекта, и всех видов расходов, суммированных за тот же период, с учетом фактора времени (т.е. с дисконтированием разновременных доходов и расходов).

Рентабельность исчисляется как отношение прибыли к капитальным вложениям или как отношение прибыли к акционерному капиталу; рассчитывается для каждого года реализации предпринимательского проекта и как среднегодовая величина. При этом учитывается и налогообложение.

Внутренний коэффициент эффективности определяется как такое пороговое значение рентабельности, которое обеспечивает равенство нулю интегрального эффекта, рассчитанного за экономический срок жизни

инвестиций. Проект считается рентабельным, если внутренний коэффициент эффективности не ниже исходного порогового значения.

Период возврата капиталных вложений - этот показатель широко применяется в отечественной практике как срок окупаемости капиталных вложений. Он представляет собой количество лет, в течение которых доход от продаж за вычетом функционально - административных издержек возмещает основные капиталные вложения. Остается дискуссионным вопрос о том, должен ли период возврата рассчитываться с дисконтированием или без него.

Максимальный денежный отток - это наибольшее отрицательное значение чистой текущей стоимости, рассчитанной нарастающим итогом. Этот показатель отражает необходимые размеры финансирования проекта и должен быть увязан с источниками покрытия всех затрат.

Норма безубыточности - минимальный размер партии выпускаемой продукции, при котором обеспечивается "нулевая прибыль", т.е. когда доход от продаж равен издержкам производства, Определяется по формуле:

$$\text{Норма безубыточности} = \frac{\text{Постоянные издержки}}{\text{Удельная цена} - \text{удельные переменные издержки}}$$

Несколько иная структура бизнес-плана принята при получении кредитов в западных банках. В этом случае бизнес-план включает, как правило, следующие разделы:

1. Введение и общая информация. В этом разделе указывается юридическая форма, даются краткое описание деятельности, история предприятия, недавних и текущих важных событий.

2. Оценка вклада. Здесь показываются отдельные важные характеристики деятельности предприятия: позиции на рынке, репутация, система продаж и др.

3. Описание продукции и рынка сбыта.

4. Исследования и разработки. В этом разделе отражаются основные направления исследований, включая важнейшие программы и инициативы.

5. Производство и производственные мощности. Приводится описание состояния производства, производственных мощностей предприятия.

6. Персонал и трудовые отношения.

7. Организация и управление. Помимо общих организационных схем, приводятся краткие биографические данные высших должностных лиц и других руководящих сотрудников.

8. Юридические материалы. Кратко описываются наиболее значимые прошлые и настоящие судебные и арбитражные дела в связи с производственной деятельностью.

9. Финансовая информация. Рассматриваются финансовые отчеты за последние 5 лет и приводится 5-летний прогноз финансового состояния.

10. Ликвидность. Приводятся анализ задолженности, состояние оборотных средств, описание статей налогообложения компании, ее долгов.

11. Договоры. Даются описания всех договоров или соглашений, в которых участвует предприятие.

12. Другие вопросы бухгалтерского учета. Приводится краткое изложение незарегистрированного имущества (квартиры, гостиницы, больницы, профилактории и др.).

Еще более краткая *схема бизнес-плана* предлагается Г. Берлом (В кн. «Создать свою фирму»). Она включает в себя разделы:

1. Цель заявки, включая необходимую сумму средств, способы погашения займа и его обеспечение.

2. Личные средства. Здесь важно показать собственный вклад основателя дела, его партнеров, членов его семьи.

3. Описание бизнеса. Необходимо включить количественные показатели, организационно-правовую форму предприятия, его местонахождение, адрес, число занятых. Надо показать товары или услуги, которые будут производиться или выполняться, краткую историю предприятия, перспективы развития, зону маркетинга, конкуренцию потребителей и поставщиков фирмы.

4. Управление. Включает сведения об образовании и предыдущем опыте каждого из владельцев, а также тех, кто непосредственно будет управлять предприятием.

5. Финансовые прогнозы и показатели предприятия. Если это новое предприятие, то необходимо показать собственный капитал владельца, составить плановый баланс, привести прогнозные оценки. При этом следует зарезервировать определенные средства для неожиданных взлетов и падений. Если это действующее предприятие, то потребуются представить балансовые отчеты о прибылях и убытках за последние два-три года, а также данные о сегодняшнем состоянии.

Многие западные авторы обращают внимание на оформление бизнес-плана. Качество бумаги, печати, папки, крепления листов - внешний вид может произвести на читающего документы определенное впечатление. Безукоризненно написанный, напечатанный без ошибок документ должен источать уверенность в успехе и вызывать доверие.

Особое внимание при разработке бизнес-плана следует обращать на краткое резюме, сжатое изложение всего, что содержится в бизнес-плане. Этот документ определяет, будет ли заинтересованное лицо или банковский работник читать остальные разделы бизнес-плана. Резюме должно быть кратким, охватывать все разделы бизнес-плана. Рекомендуется, чтобы краткое резюме содержало следующую информацию:

- название предприятия, его юридический адрес.
- лицо для контакта, его телефон.
- тип бизнеса.

- цель бизнеса.
- необходимый (требуемый) заем.
- цель займа.
- имеющиеся активы.
- продукт - рынок (краткая характеристика продукта, реальные возможности для его реализации).
- управление (краткая характеристика основного владельца и его помощников).
- финансовые планы.
- цели роста объема продаж и прибыли.

8.4 Стадии развития предпринимательской фирмы и управление ею

На начальной стадии своей деятельности предприниматель сталкивается с многими проблемами. Первая из них - найти себя в хозяйственном пространстве, *найти свою "хозяйственную нишу"*. Предпринимателю предстоит изучить состояние рынка, предложения и спрос на те или иные товары в интересующей его отрасли, регионе. Следует предусмотреть возможные препятствия и ограничения, изучить возможность получения льгот - заемных, налоговых и др. Таким образом определяются общие условия инвестирования средств.

Все эти данные открыты, доступны, содержатся в публикациях, в статистической информации, законодательных актах. Дополнить эту информацию могут осведомленные частные лица. Этой нередко очень ценной информацией не следует пренебрегать.

Определив таким образом свою "хозяйственную нишу", предприниматель может устанавливать специализацию своего предприятия.

Для этого потребуется оценить возможности будущих потребителей, узнать все возможные сведения о конкурентах, решить вопрос о технике и технологии, с помощью которых будет производиться продукция.

Немаловажное значение имеет *выбор формы предпринимательства*, в первую очередь выбор между предпринимательством индивидуальным и коллективным. Избрав индивидуальную форму, предприниматель действует на свой страх и риск. В случае неудачи собственник несет полную ответственность по обязательствам предприятия и расплачивается своими средствами, своим имуществом.

Сделав выбор в пользу коллективной формы, предприниматель делит ответственность с партнерами по предприятию. Такая форма позволяет уменьшить риск, привлечь дополнительные ресурсы.

Следующий шаг - *формирование производственной базы*. Предпринимателю предстоит приобрести или взять в аренду производственные и складские помещения, оборудование, станки, инструмент, приобрести сырье и материалы, полуфабрикаты, комплектующие изделия, привлечь рабочую силу. Предприятие вступает в отношения с производителями оборудования, поставщиками сырья и

материалов, с посредническими фирмами. *Потребность в работниках* можно обеспечить путем личного подбора, на бирже труда, через объявления в прессе и другими путями.

Важный этап - *привлечение финансовых средств*. Собственных средств у предпринимателя для начала и развития дела, как правило, недостаточно. Дефицит денежных средств можно преодолеть путем выпуска акций, т.е. частичной передачей прав на участие в капитале и прибыли предприятия; выпуска собственных долговых обязательств и, наконец, получением займов в коммерческих банках. Здесь предприятие вступает во взаимоотношения с юридическими и физическими лицами, приобретающими его акции или долговые обязательства, а также с коммерческими банками.

Предоставление банками кредитов предприятиям нередко сопровождается различными видами страховых операций. Страхование могут подлежать здания, запасы материальных ценностей и др. В этом случае предприятия вступают в деловые взаимоотношения со страховыми компаниями.

Выпуская акции, облигации, другие ценные бумаги или приобретая их, предприятия обращаются к фондовому рынку - рынку ценных бумаг. Перечень организаций, с которыми предприятия вступают здесь во взаимоотношения, достаточно велик. Прежде всего это различные фондовые биржи, кредитнофинансовые институты, инвестиционные фонды, индивидуальные инвесторы и др.

Основной проблемой нового предприятия является создание жизнеспособного организма *управления предприятием*, в рамках которого работники четко сознают цель своей деятельности и способы ее достижения. Если вновь созданное предприятие не превращается в отлаженное и управляемое производство, оно обречено на провал, несмотря ни на какую блестящую предпринимательскую идею, привлеченный крупный капитал, надлежащее качество выпускаемой продукции и даже существование высокого спроса на нее.

Управление на новом предприятии требует:

- концентрации внимания на рынке;
- финансового предвидения, особенно в планировании и регулировании наличных денег;
- создания высшего управленческого звена задолго до того, как новое предприятие почувствует в этом реальную потребность, и задолго до появления у него реальной возможности позволить себе иметь это подразделение;
- умения определять участки наиболее эффективного применения своих сил и способностей.

Нередко новому предприятию удается достигнуть успеха благодаря выходу на нетрадиционный для него рынок. Вновь созданное предприятие всегда должно предвидеть возможные изменения на рынке и организовать свою деятельность так, чтобы извлекать пользу из неожиданно возникающих рыночных ситуаций.

Если изделие разработано для конкретного применения, например, изделие научного или технического характера, то оно, как правило, закрепляется на рынке и используется по первоначальному назначению. Однако настоящие новшества способны создавать такие рынки, о которых невозможно было даже подозревать. Например, в продолжении многих лет все обходились без копировальных аппаратов до тех пор, пока фирма "Ксерокс" не разработала и не предложила свою продукцию. Примерно через пять лет после этого ни один офис в США и других странах не мог представить своего существования без копировальных автоматов.

При создании нового предприятия нужно быть готовым к тому, что продукция или услуги этого предприятия могут найти совершенно новых потребителей на "неплановых" рынках. Следует преодолеть традиционно предпринимательский стереотип мышления. И если компания, выпустившая продукцию с какой-то определенной целью, вдруг обнаруживает, что эта продукция вызывает совершенно неожиданный интерес у совершенно неожиданных потребителей, ей следует проанализировать серьезность и возможности такого интереса.

Если оторванность от рынка является "болезнью" новых предприятий на ранних этапах их существования, то финансовый фактор, а точнее, неправильная финансовая политика становится серьезной угрозой таким предприятиям на последующем этапе их развития. Проблема в том, что молодые предприниматели, организуя новое предприятие, в первую очередь стремятся получить высокие прибыли. Однако на первых порах деятельности прежде всего следует уделить внимание поиску источников финансирования разработок и ускоренного роста, регулированию деятельности, движению денежной наличности. Новое предприятие может нормально развиваться только при условии обеспечения его деятельности дополнительным капиталом, т.е. в предпринимательстве нельзя обойтись без управления финансами.

По мере развития и успешного функционирования важной составляющей нового предприятия является создание высшего управленческого звена или специальной управленческой группы. Такому звену или группе следует начать с анализа особенностей производственно-хозяйственной деятельности своего предприятия, выявить конкретные участки, от которых зависит выживание и благополучие предприятия, по каждому участку определить цели и задачи. Руководитель предприятия задолго до того, как его единоначалие достигает критической точки, за которой может последовать спад деятельности предприятия, должен начать учиться взаимодействию со своими коллегами, доверять им, одновременно не снижая требовательности. Руководитель должен быть лидером, а не "звездой".

Наконец, важным фактором управления новым предприятием является умение определять участки наиболее эффективного применения своих сил и способностей. По мере того как новое предприятие растет и развивается, меняются роли предпринимателей, стоявших у его основания, и взаимоотношения между ними. При этом не каждый предприниматель замечает необходимость перемен и, что особенно важно, не каждый знает,

что именно нужно делать в изменившейся обстановке. В этих условиях предприниматель - основатель фирмы - задает себе вопросы: «Что больше всего соответствует моим способностям и наклонностям? В чем я могу себя проявить наилучшим образом? На каких участках деятельности предприятия я могу принести наибольшую пользу?» Только продумав ответы на эти и подобные вопросы, предприниматель может принять соответствующее решение.

Изобретатель фотокамеры "Полароид" Эдвин Ленд, например, руководил своей компанией около 13 лет. С этого времени компания начала стремительно расти. Оценив складывающуюся ситуацию, Э. Ленд решил, что он не способен к управленческой работе на высшем уровне и управлять компанией должны квалифицированные профессиональные менеджеры. Сам он сосредоточился в области научных исследований, т.е. там, где мог проявить себя лучше других.

Э. Ленд выстроил себе лабораторию и занял должность директора-консультанта компании по фундаментальным исследованиям, а оперативное руководство фирмой доверил специально назначенным управляющим. Подобных примеров из практики предпринимательства немало. Таким образом, перед тем как начинать новое предприятие, а также тогда, когда предприятие начинает работать успешно, следует задать себе вопрос: "Действительно ли та область, в которой я собираюсь начать работать (в которой я сейчас работаю), является моей? Только после утвердительного ответа на этот вопрос можно приступать к делу или продолжать его.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Каков порядок создания нового предприятия?
2. Что вы понимаете под «рыночной нишей»?
3. Раскройте понятие «технико-экономическое обоснование» (ТЭО) предприятия
4. Какие виды планирования осуществляются в коммерческих организациях и в чем их особенности?
5. Каково назначение плана доходов и расходов, план денежных поступлений и выплат, плана по источникам и использованию денежных средств и как они взаимосвязаны?
6. В чем состоит сущность бизнес-планирования?
7. В чем отличие бизнес- планирования и внутрифирменного планирования?
8. Каковы основные цели разработки бизнес-планов?
9. Опишите принципы составления бизнес-плана и основные требования, предъявляемые к нему.
10. Расскажите о типовой структуре бизнес-плана и содержании его разделов.
11. Назовите основные источники финансирования.
12. Какие функции выполняют финансы организаций?
13. Какие принципы лежат в основе предоставления кредитов?
14. Раскройте процедуру открытия расчетного счета.

15. Что такое финансовый механизм и какие элементы в него входят?
16. За счет каких источников формируются финансовые ресурсы организаций?
17. Что представляет собой плечо рычага?
18. Назовите виды кредитов и их характерные особенности.
19. Перечислите методы оценки инвестиционных проектов.
20. Охарактеризуйте метод чистой текущей стоимости.
21. Каковы цели и задачи метода расчета внутренней нормы окупаемости (доходности)?
22. Дайте характеристику метода определения периода окупаемости инвестиций.
23. Составьте таблицу сравнительных характеристик различных форм кредитов.

Глава 9

Конкуренция предпринимателей

9.1 Содержание и виды конкуренции

Один из основополагающих принципов рыночной экономики - свободная конкуренция товаропроизводителей.

Конкуренция - это борьба между производителями или поставщиками, предприятиями, фирмами за наиболее выгодные условия производства и сбыта в целях достижения лучших результатов своей предпринимательской деятельности.

В рыночной системе основное содержание конкуренции - *борьба за потребителя, полное удовлетворение его потребностей*. Это борьба за долю на рынке, успех который зависит от дешевизны и качества товаров. Конкуренция превращает потребителя в мерило предпринимательской деятельности.

Конкуренция возникла одновременно с товарным производством, однако лишь при капитализме она превратилась в главный рычаг рыночного регулирования общественного производства. К середине XIX в. получил широкое развитие рынок со свободой конкуренцией, не регулируемый государством. Такой рынок воздействовал на товаропроизводителей исключительно через механизм спроса и предложения и колебания цен, постоянно заставляя считаться с требованиями потребителей, улучшать качество, повышать производительность труда, расширять производство, снижать издержки. В этот период четко определились две основные формы конкуренции - внутриотраслевая и межотраслевая.

Внутриотраслевая конкуренция - это конкуренция между товаропроизводителями одной и той же отрасли, когда предприятия с более высокой, чем средняя, производительностью труда получают дополнительную прибыль, а технически и организационно отсталые предприятия, наоборот, теряют часть

индивидуальной стоимости производимых ими товаров и разоряются. Внутриотраслевая конкуренция стимулирует на предприятиях развитие научно-технического прогресса.

Межотраслевая конкуренция - это конкуренция между предприятиями различных отраслей, выражающаяся в переливе капиталов из отраслей, имеющих низкую норму прибыли, в отрасли с высокой долей прибыли. Устремляясь в более прибыльные сферы, новые капиталы способствуют расширению наиболее нужных в общественном отношении производств, увеличению предложения наиболее необходимых товаров. Цены падают - снижается и прибыль.

К обратному результату приводила утечка капитала из низкоприбыльных отраслей: объем производства сокращался, спрос на товары начинал превышать их предложение, в результате цена поднималась, а с ней росла и норма прибыли. Цены здесь служили сигналами перераспределения ресурсов в ответ на изменение вкусов и платежеспособности потребителя, технологии и других факторов. В итоге межотраслевая конкуренция объективно создавала некое динамичное равновесие, обеспечивающее получение равной прибыли на равный капитал независимо оттого, куда он вложен. Она также стимулирует научно-технический прогресс.

Классификация видов конкуренции зависит от количества и "удельного веса" на рынке производителей. Соответственно различают совершенную (свободную) и несовершенную конкуренцию.

Основные признаки свободной конкуренции.

1. *Неограниченное число участников конкуренции, абсолютно свободный доступ на рынок и выход из него* означают, например, что каждый человек имеет право заняться предпринимательством или прекратить подобную деятельность. Сделать это он может по-разному: открыть свое дело, приняв непосредственное участие в труде, нанять работников, превратившись, по терминологии Маркса, в капиталиста, купить акции, приобрести государственные облигации, положить деньги в банк, инвестировать их в недвижимость и т.д. Отметим, что свободному рынку соответствуют любые виды деятельности, кроме государственной, и человек волен выбирать любую. Система свободной конкуренции исключает все формы дискриминации потребителей. Всякий обладатель денежного дохода, собирающийся воплотить свою потребность в спрос, имеет право купить товары и услуги, нужные ему.

2. *Абсолютная мобильность материальных, трудовых, финансовых и прочих ресурсов:* участник конкуренции вкладывает свои деньги (допустим, в акции) не просто так, а ради увеличения дохода. Рассчитывать на это он может только в том случае, если там, куда переместился его капитал, произошло расширение производства и продаж. Такое случается, если привлекаются дополнительные ресурсы, применяются их более эффективные комбинации, используются ранее законсервированные мощности, осваиваются передовые технологии.

3. *Лишь полная информированность каждого участника конкуренции* (о предложении и спросе, ценах, норме прибыли и т.п.) позволяет сделать

правильный, наилучший для себя выбор между, скажем, покупкой дома и приобретением акций. Да и в последнем случае участнику надо знать, какие именно акции принесут ему максимальный доход.

4. *Абсолютная однородность одноименных продуктов*, что выражается, в частности, в отсутствии торговых марок и других индивидуальных характеристик качества товара. Наличие той же торговой марки ставит продавца в привилегированное монопольное положение, а это уже не свободный рынок.

5. Ни один участник свободной конкуренции *не в состоянии оказать влияние на решения, принимаемые другими участниками*. Поскольку их число очень велико, вклад каждого производителя-продавца в общий объем производства и предложения незначителен, а поэтому цена, за которую он собирается продавать свой товар, почти не отражается на рыночной цене. Таким образом, реальные уровни цен мало зависят от желаний отдельных субъектов экономики и устанавливаются некой "невидимой рукой" (механизм рынка).

В условиях свободной конкуренции колебания спроса и предложения периодически приводили к перепроизводству в одной отрасли и недопроизводству - в другой. Рост доходов одних фирм сопровождался разорением других: мелкие предприятия поглощались более мощными, происходила концентрация и централизация производства и капитала, ведущая к образованию монополий и захвату ими рыночной власти.

Рынок несовершенной конкуренции предполагает:

- чистую монополию
- монополистическую конкуренцию
- олигополию.

Чистая (абсолютная) монополия существует, если одна фирма является единственным производителем продукта, не имеющего к тому же близких заменителей. Этой модели присущи четыре характерные черты:

- продавец выступает как единственный; отрасль – синоним фирмы, поскольку фирма всего одна;
- реализуемый продукт уникален в том смысле, что нет его хороших или близких заменителей (ситуация характерна для некоторых сырьевых отраслей или для случаев, когда фирма поставляет принципиально новый продукт);
- монополист обладает рыночной властью, контролирует цены, поставки на рынок;
- на пути входа в рынок монополиста устанавливаются непреодолимые для конкурента барьеры как естественного, так и искусственного происхождения.

В первом случае говорят о *естественных монополиях*. Это предприятия общественного пользования - электрические и газовые компании, предприятия водоснабжения, линии связи и транспортные предприятия. Действительно, довольно сложно предположить, что у московского метрополитена появится конкурент. Как правило, в странах с рыночной экономикой подобные естественные монополии или находятся в собственности государства, или действуют под его строгим контролем. К искусственным барьерам относятся патенты и лицензии, предоставляемые

некоторым фирмам на исключительное право функционировать на данном рынке. Например, зарегистрировав патент на техническое изобретение, какая-либо фирма имеет исключительную возможность производить и продавать новый товар; конкуренты на время остаются за бортом.

Монополистическая конкуренция - рыночная ситуация, при которой относительно большое число производителей предлагает похожую, но не идентичную продукцию. В данной ситуации не требуется присутствия на рынке тысяч или даже сотен фирм, как при совершенной конкуренции, достаточно, скажем, и нескольких десятков. В условиях чистой конкуренции фирмы производят стандартизованную или однородную продукцию, при монополистической - дифференцированную. Дифференциация затрагивает прежде всего качество продукта или услуг, благодаря чему у потребителя складываются неценовые предпочтения. Отсюда следует, что фирмы на рынке монополистической конкуренции вступают в соперничество не только (и даже не столько) через цены, но и через дифференциацию продукции и услуг. Это черта - главная для этой модели рынка.

Еще одна важная характеристика рынка монополистической конкуренции - относительная *легкость вступления* в рынок. Производители, работающие на эти рынки, обычно не являются особо крупными, поэтому сравнительно невелик и требующийся для их становления начальный капитал.

Что же монополистического в этой модели? Каждая фирма в условиях дифференциации продукции обладает в некоторой степени монопольной властью над своим товаром; она может повышать или понижать цену на него независимо от действий конкурентов, хотя эта власть и ограничивается как наличием производителей аналогичных товаров, так и значительной свободой входа в отрасль. Кроме того, на рынках монополистической конкуренции наряду с мелкими и средними могут действовать и весьма крупные фирмы. В современных рыночных структурах западных стран, пожалуй, преобладают именно рынки монополистической конкуренции.

Главная особенность *олигополии* - немногочисленность участников конкуренции. Когда относительно малое (в пределах десятка) число фирм господствует на определенном рынке товаров или услуг, отрасль следует признать олигополистической. Четко установленных границ между различными рынками, разумеется, нет, поэтому модель олигополии охватывает большую область, простирающуюся от чистой монополии до монополистической конкуренции. Классические олигополии образуются тремя-пятью производителями. Например, в автомобильной промышленности США господствует "большая тройка": "Дженерал моторс", "Форд", "Крайслер". Сходная ситуация в автомобильной промышленности России.

Олигополии могут производить как однородные, так и дифференцированные товары. Однородность преобладает на рынках сырья и полуфабрикатов: руды, нефти, стали, цемента, технического спирта и т.д., дифференциация - на рынках потребительских товаров.

Немногочисленность фирм способствует их монополистическим соглашениям: по установлению цен, разделу или распределению рынков или

по иным способам ограничения конкуренции между ними. В результате олигополия сближается с монополией. Доказано, что конкуренция на олигополистическом рынке тем интенсивнее, чем ниже уровень концентрации производства, и наоборот.

Важное отличие олигополистического рынка от рынка совершенной конкуренции связано с динамикой цен. Если на конкурентном рынке цены пульсируют непрерывно и бессистемно в зависимости от колебаний спроса и предложения, то на олигополистическом - имеют тенденцию к устойчивой фиксации и изменяются не столь часто. Очень распространено так называемое *лидерство в ценах*, когда их преимущество диктует одна ведущая фирма, остальные же олигополисты следуют за ней.

В соответствии с методами осуществления различают ценовую и неценовую конкуренцию. *Ценовая конкуренция* предполагает продажу товаров или предложение услуг по более низким ценам, чем другие конкуренты. В условиях цивилизованного рынка снижение цены происходит за счет либо снижения издержек производства, либо уменьшения прибыли. Мелкие и средние фирмы, чтобы удержаться на данном рынке, обычно претендуют лишь на небольшую долю прибыли. Крупные монополии подчас вообще отказываются от получения прибыли с тем, чтобы с помощью низких цен на соответствующий товар полностью вытеснить конкурентов с рынка, в дальнейшем повысить цены и тем самым компенсировать понесенные убытки. Такой метод конкурентной борьбы использовала в свое время американская компания "Кока-Кола" при вторжении на рынки стран Латинской Америки, позже таким же образом японские фирмы продвигали свои товары в США и страны Западной Европы.

В последнее время к ценовой конкуренции вновь возрос интерес в развитых странах в связи с внедрением ресурсосберегающей техники и экономии на издержках производства.

Неценовая конкуренция предполагает предложение товаров более высокого качества, с лучшими показателями надежности и сроком службы, с более высокой производительностью, а также более широкого ассортимента. Особое значение приобретают такие параметры продукции, как экологичность, энергоемкость, эргономические и эстетические показатели, ее безопасность. Все большую роль стали играть в конкурентной борьбе надежность и репутация фирмы-производителя или поставщика товара, ее престижность. В последние годы неценовая конкуренция, связанная с соперничеством за достижение наиболее высокого качества продукции, приобрела доминирующую роль.

Важным инструментом конкурентной борьбы на рынке становятся товарные знаки.

Осознание созидательной силы конкуренции, приводящей к снижению издержек производства, быстрому обновлению ассортимента продукции, улучшению ее качества и тем самым повышению конкурентоспособности данной продукции и фирмы, ее производящей, побуждают государство обеспечить ее

правовую защиту путем разработки законодательства, ограничивающего монополистическую деятельность.

Недобросовестная конкуренция. В условиях жесткой борьбы между товаропроизводителями часто используются методы, связанные с нарушением норм и правил конкуренции, то есть недобросовестная конкуренция. Она выражается:

- в демпинговых ценах - продаже товаров по цене ниже себестоимости;
- установлении контроля над деятельностью конкурента;
- злоупотреблении господствующим положением на рынке;
- установлении дискриминационных цен или коммерческих условий;
- зависимости поставок конкретных товаров или предоставлении услуг от принятия ограничений по производству или распределению конкурирующих товаров;
- введении ограничительных условий и агентских соглашений при сбыте продукции, определяющих, когда, кому, в каких количествах и на каких условиях осуществлять поставки; тайных сговорах на торгах;
- ложной информации и рекламе, вводящей конкурента в заблуждение; недобросовестном копировании товаров и продукции конкурентов; нарушении стандартов и условий поставок товаров и услуг и др.

9.2 Развитие конкуренции в современных условиях

Наиболее важная область соперничества производителей - *рынки сбыта и потребления*. Например, потеря 10%-ной доли рынка, как правило, влечет за собой снижение нормы прибыли на 5-6%. Недооценка конкурента в борьбе за потребителя приводила даже крупнейшие компании к значительным потерям, а иногда и к кризисам.

Наряду с борьбой за рынки сбыта возрастает конкуренция *за сырьевые рынки, трудовые ресурсы, капитал, право использования научно-технических открытий*. Особенно обострилась в последнее время конкуренция в области трудовых ресурсов и научно-технических нововведений. Это связано со значительно возросшей наукоемкостью производства, требованиями дальнейшей его инновации. Национальные системы образования развитых стран не могут в полной мере удовлетворить возросшие потребности фирм в высококвалифицированных кадрах.

Для решения этой вновь возникшей проблемы компании прибегают к различным способам - от создания собственных высших учебных заведений (особенно в Японии, где переход работника в другую фирму практически невозможен) до переманивания кадров из других компаний и даже из других стран.

Научно-техническая революция обострила до предела и конкурентную борьбу в области науки и техники. Постоянное совершенствование стало неотъемлемым условием процветания фирмы. Научное открытие или принципиально новый товар может вознести компанию на вершину успеха (как, например, видеомагнитофон

"Бетамакс" фирмы "Сони"); но такое же открытие конкурента может перечеркнуть все многолетние усилия фирмы.

Однако конкуренция не всегда связана непосредственно с борьбой. Все чаще она косвенно воздействует на рынок. В подтверждение этому можно привести пример, когда IBM опубликовала данные о конкуренции своего персонального компьютера типа IBM PC и его технические характеристики задолго до появления самого компьютера на рынке с целью привлечения сторонних разработчиков к подготовке программного обеспечения. Более того, IBM передала ряд интегральных схем одному из своих основных конкурентов - компании "Диджитэл Эквипмент", подготовив таким образом рынок для восприятия своей продукции, и в конечном итоге стала законодателем стандартов в области персональных компьютеров.

Межотраслевая и международная конкуренция. Господство монополий не только ограничило свободу конкуренции, но и ужесточило её характер. В последние десятилетия значительные технологические сдвиги в производстве уменьшили преимущества крупносерийного производства, а рентабельность мелкого предприятия существенно возросла за счет его гибкости и приспособляемости к динамично меняющемуся рынку. В мелких и средних фирмах сильнее дух предприимчивости, склонность к риску. Они более восприимчивы к техническим новинкам, обеспечивают быструю окупаемость затрат. В них выше цена успеха и потерь и поэтому сильнее хозяйственные мотивации. В результате значительного возрастания удельного веса мелкого бизнеса на мировом капиталистическом рынке соперничество между крупными и сверхкрупными монополиями ныне соседствует с борьбой средних, мелких и даже мельчайших фирм.

Конкуренция приобретает все более широкий международный характер, появляются новые формы и методы конкурентной борьбы, например, получает развитие неценовая конкуренция, основанная на предложении новых, более совершенных товаров, более разнообразных сопутствующих услуг, использовании более широкой и изобретательной рекламы; активизирующее воздействие оказывает научно-технический прогресс. На современном этапе развития капитализма все это придает конкуренции особую остроту.

Повышается роль конкуренции и в инвестиционной деятельности. Здесь важную роль будет играть антимонопольная экспертиза крупных инвестиционных проектов. Конкуренция, направленная на удержание рыночных позиций и получение сверхприбыли, будет все больше вытесняться соперничеством, которое связывает успех предприятия и объединения прежде всего с внедрением нововведений, поиском новых рыночных ниш, умелой адаптацией к меняющейся экономической среде.

Высокое качество и быстрое обновление ассортимента выпускаемой продукции становятся в условиях рыночной экономики важнейшим фактором конкурентоспособности предприятий независимо от форм собственности.

9.3 Роль конкуренции в развитии рыночных отношений в России

Конкуренция - основа рыночной экономики, мощный стимул экономического роста, улучшения качества продукции, ускорения научно-технического прогресса и снижения издержек производства и цен. Побуждая предприятия снижать свои производственные затраты, приводя к ликвидации обременительных для общества убыточных производств, конкуренция способствует интенсификации, повышению эффективности общественного производства. Ориентируя товаропроизводителя на потребности рынка, конкуренция создает возможности наиболее широкого выбора товаров и услуг, наиболее полного удовлетворения производственных запасов.

Создание конкуренции товаропроизводителей - важнейшее условие перехода к эффективной рыночной экономике. Между тем традиционно предприятия в нашей стране не конкурировали за рынок и прибыли, а активно соперничали между собой за получение фондов, лимитов, импортного оборудования, государственных капиталовложений и снижение директивных заданий. Эта "административная" конкуренция принуждала предприятия выполнению плановых заданий и позволяла им эксплуатировать государственные ресурсы в своих интересах. Такого рода конкуренция является обороткой стороной ведомственного монополизма. Его материальная основа - высокая степень концентрации производства и слаборазвитость "второго этажа" экономики - мелкого бизнеса. Так, в СССР 94,8% продукции отдельных отраслей машиностроения, 56,3% - металлургии, 74,3% - химико-лесного комплекса, 58,9% - строительной индустрии производились лишь одним-тремя предприятиями соответствующих отраслей. На крупные предприятия (объемом продаж свыше 100 млн. руб. в год) в конце 80-х годов приходилось более половины валовой продукции промышленности, более трети занятых и почти 70% потребляемой электроэнергии.

В экономике нашей страны существовали *два типа монополизма*:

1. Монополизм центральных и местных органов управления, общесоюзных и республиканских отраслевых министерств, не являющихся ни собственниками, ни товаропроизводителями. Они не несли никакой экономической ответственности за результаты работы и обоснованность принимаемых решений, но монополюшко (от имени государства) распоряжались средствами производства и результатами труда, управляли производством и распределением продукта в каждом звене народного хозяйства.

В условиях административно-командной системы предприятия практически не зависели от потребителя. Вышестоящие органы выдавали им директивные плановые задания по производству, а также устанавливали под эти задания и фонды материальных ресурсов. Цена на производимую продукцию устанавливалась "сверху". Оценка деятельности предприятия осуществлялась не по реальным результатам, а по степени выполнения плана, вследствие чего предприятие могло выполнить план, но продукция его при этом не пользовалась спросом. Сбыт же и оплата были гарантированы. Фактически государство само планировало, производило и само же в значительной степени приобретало. К

улучшению качества, внедрению научно-технических достижений предприятия побуждались не через экономический механизм, а в основном административно.

2. Монополизм самих предприятий по отношению к потребителям. Даже при полном устранении фондирования и разрядки монополизм крупных предприятий лишает потребителя возможности выбора поставщиков, поэтому не создается условий для конкуренции, без которой не заработает рыночный механизм. Кроме того, с производственной монополией нередко связано сохранение отстающих предприятий: они не могут быть закрыты, так как являются единственными производителями профильной для них продукции. Монополизм в экономике страны усугубляется нарастающим тотальным товарным дефицитом, когда спрос на подавляющее большинство товаров все более опережает предложение и лишенный выбора потребитель все чаще готов купить товар любого качества и по диктуемой цене. Для того чтобы сложился рынок, где господствующая роль отводится покупателю, а не продавцу, необходимо превышение предложения над спросом.

Только на рынках такого типа могут иметь место острая конкурентная борьба за потребителя, высокие требования к предлагаемым товарам.

В настоящее время в экономике нашей страны реализуются мероприятия, признанные устранить диктат производителя и постепенно утвердить приоритет покупателя.

Начать организацию конкуренции проще в тех отраслях, где меньше предприятий-гигантов: в легкой и пищевой промышленности, сельском хозяйстве, строительстве. В тяжелой же промышленности говорить о какой-то конкуренции сегодня невозможно. Здесь нельзя полностью устранять вмешательство государства, поскольку опасно соединять монополизм со свободой действий. Необходим государственный контроль за ценами, введение антимонопольного законодательства.

9.4 Система государственного антимонопольного регулирования

Система государственного антимонопольного регулирования формируется во всех странах, где экономика строится на рыночных принципах. Кроме административных и экономических мер, осуществляемых государством с целью ограничения возможностей производителей монополизировать рынки, эта система включает и юридические меры.

Таким образом, *антимонопольное регулирование* есть комплекс экономических, административных и законодательных актов, осуществляемых государством с целью обеспечить условия для рыночной конкуренции и ограничить возможности производителей монополизировать рынки.

Антимонопольное регулирование включает регулирование уровня концентрации и монополизации производства, стратегии и тактики предприятий, внешнеэкономической деятельности, ценовое и налоговое регулирование.

Опыт стран Запада по созданию и использованию антимонопольного законодательства свидетельствует о необходимости этой формы

государственного регулирования рыночных отношений, уровня и масштабов конкуренции, имеющей целью повышение эффективности экономики.

Первый закон, запрещающий монопольные соглашения, был принят в Канаде в 1889 г., затем в США - закон Шермана, широко известный как "хартия экономической свободы" (1890 г.). В соответствии с этим законом создание монополии - преступление, которое влечет за собой уголовное наказание: штраф до 5000 долл. (впоследствии он был повышен до 50000 долл.) и тюремное заключение на срок до одного года. Вскоре по этому образцу были приняты законы в Австралии и Новой Зеландии. Закон Шермана дополнялся в 1914, 1936, 1959 гг. Антимонопольные законы в странах Европы были приняты в 30-х годах (Бельгия - 1935 г.; Нидерланды - 1935 г.; Дания - 1937 г.).

Монополизацией местного или общенационального рынка США считается обычно доля равная либо превышающая 60%. Рыночная доля, равная 90-100%, считается в США полной монополией. Корпорация-монополист с такой долей подлежит либо безусловной ликвидации, либо ставится под жесткий контроль государства.

Особенности антимонопольного законодательства России.

Особый характер монополизма в нашей экономике обусловил и особенности создаваемого с учетом мирового опыта в отдельных суверенных республиках антимонопольного законодательства. Так, принятый в марте 1991 г. в Российской Федерации *Закон "О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках"* в первую очередь направлен против монополизма в сфере управления народным хозяйством, что отличает его от подобного законодательства развитых стран, не ставящего этих целей.

Закон запрещает такие действия органов управления, как принятие актов, ограничивающих самостоятельность предприятий и предпринимателей в области производства и реализации товаров, установление дискриминирующих или привилегированных условий для деятельности отдельных хозяйствующих субъектов (в том числе ограничение права на продажу, препятствование созданию новых субъектов, выдача указаний о первоочередной поставке определенному покупателю), заключение соглашений между органами управления, препятствующих нормальному функционированию рынка (в том числе о повышении, снижении или поддержании цен, разделе рынка по территориальному принципу, ограничении доступа на рынок субъекту и т.д.).

В отношении товаропроизводителей Закон запрещает те действия доминирующего на рынке хозяйствующего субъекта, которые приводят к ограничению конкуренции. Это и изъятие товаров из обращения с целью создания и поддержания дефицита на рынке либо повышения цен, и навязывание потребителю условий договора, не выгодных для него или не относящихся к предмету договора, и др. Кроме того, запрещаются соглашения или согласованные действия конкурентов, доминирующих на рынке, если они ограничивают конкуренцию. Например, установление или поддержание цен, в том числе на аукционах и торгах, раздел рынка по территориальному принципу, по ассортименту и т.д.; ограничение доступа на рынок или устранение с него субъектов в качестве продавцов или их

покупателей. Запрещаются также соглашения неконкурирующих субъектов, один из которых занимает доминирующее положение, а другой является его поставщиком или покупателем, если в результате таких соглашений существенно ограничивается конкуренция.

Законом не допускается также недобросовестная конкуренция. Вместе с тем Закон предусматривает и созидательные меры. Так он включает нормы, предусматривающие формы и порядок разукрупнения сложившихся монополистических структур, а также меры, поддерживающие инициативное разделение хозяйствующего субъекта или его выход из ведомственного подчинения, в частности, создание фонда поддержки предпринимательства и развития конкуренции.

Антимонопольное регулирование предполагает соответствующую ценовую политику - либерализацию цен на большинство товарных групп, за исключением инфраструктуры. Проведение этого комплекса мер, в основном краткосрочного характера, закладывает основу среднесрочного и долгосрочного антимонопольного регулирования.

Стержень его - политика поощрения конкуренции, которая предусматривает контролируемое допущение на отечественные рынки иностранных производителей, разработку и принятие системы мер по финансовому, налоговому и кредитному стимулированию производителей-конкурентов, противостоящих существующим монополиям, поощрение диверсификации производства.

Предстоит освоить разнообразные методы ценовой и неценовой конкуренции: фирменное обслуживание, скидка с цен постоянным покупателям, продажа в кредит и пр. Важное значение имеет и создание в обществе социально-политического и психологического климата, поощряющего предпринимательство, конкуренцию, в том числе поддержку малого бизнеса и семейного производства.

В соответствии с Законом 1991 г. для проведения государственной политики по развитию конкуренции, ограничению монополистической деятельности и пресечению недобросовестной конкуренции в составе Правительства Российской Федерации образован Государственный комитет Российской Федерации по антимонопольной политике и поддержке новых экономических структур (Антимонопольный комитет).

Основные функции Антимонопольного комитета:

- разработка и осуществление мер по демополизации производства и обращения;
- направление предложений Правительству по вопросам совершенствования антимонопольного законодательства и практики его применения, а также документов, касающихся функционирования рынка, развития конкуренции и пресечению недобросовестной конкуренции;
- рекомендации по проведению мероприятий, направленных на развитие товарных рынков и конкуренции;
- контроль за соблюдением антимонопольных требований при создании, реорганизации и ликвидации хозяйственных субъектов;

- контроль крупных продаж и покупок акций, которые могут привести к доминирующему положению хозяйствующих субъектов.

Антимонопольный комитет разрабатывает рекомендации органам власти и управления по содействию развитию товарных рынков и конкуренции:

- предоставление льготных кредитов, налогов субъектам, впервые вступающим на данный товарный рынок;
- изменение сфер применения свободных, регулируемых и фиксированных цен;
- создание параллельных структур в сферах производства и обращения;
- финансирование мероприятий по расширению выпуска дефицитных товаров в целях устранения доминирующего положения субъектов;
- привлечение иностранных инвестиций, учреждение совместных предприятий;
- лицензирование экспортно-импортных операций;
- изменение таможенных товаров;
- создание и развитие свободных экономических зон;
- внесение изменений в перечни видов деятельности, подлежащих лицензированию.

Антимонопольный комитет имеет право: вносить в соответствующие органы власти и управления предложения о введении обязательного лицензирования; запрещать экспортно-импортные операции; принимать решения о наложении штрафа; выдавать хозяйствующим субъектам и органам управления предписания; обращаться в суд или арбитраж с исками и заявлениями.

Основанием для рассмотрения антимонопольным комитетом дел о нарушениях являются материалы прокуратуры, суда, территориальных управлений антимонопольного комитета, заявления депутатов, хозяйствующих субъектов, органов власти, отзывов потребителей.

Для осуществления контроля за предприятиями-монополистами в Российской Федерации введен Государственный реестр объединений и предприятий-монополистов, действующих на товарных рынках. В него включены предприятия, занимающие доминирующее положение на рынке, доля которых на определенном товарном рынке превышает 35% или величину, ежегодно устанавливаемую Антимонопольным комитетом, и действия которых нарушают антимонопольное законодательство. Эти предприятия обязаны предварительно декларировать повышение свободных цен. При злоупотреблении доминирующим положением, выражающимся в необоснованном завышении свободных цен, применяется государственное регулирование цен. На основании исключения из реестра по решению комиссии Совета по демополизации экономики и развитию конкуренции фактически формируется список "разрешенных монополий".

В целях ограничения монополизма крупных предприятий государством должна быть задействована политика поощрения конкуренции, которая предусматривает допущение на отечественные рынки иностранных производителей, предоставление возможности любому потребителю через

валютный рынок или внешнеэкономические связи покупать соответственно продукцию за рубежом. Кроме того, государство может способствовать непосредственно созданию отечественных конкурентов, в первую очередь малых предприятий, а также других организационных структур, законодательным путем предоставляя им налоговые льготы, существенно повышающие их конкурентоспособность на рынке, заинтересовывающие предприятия, организации и граждан в их создании.

Успех мероприятий по ограничению монополизма также во многом будет зависеть от формирования рыночной инфраструктуры (торговой сети, аукционов, ярмарок, бирж и т.п.); он тесно связан и с такими процессами, как оздоровление денежно-финансовой системы, формирование новой системы ценообразования и либерализация цен, создание финансового рынка.

В повышении конкурентной способности предпринимательских организаций определенную роль должна сыграть система мер по защите предпринимательской (коммерческой) тайны.

Коммерческая тайна - это охраняемое законодательством право предприятия, предпринимателя на засекречивание (ограниченный доступ) сведений о деятельности фирмы, предприятия, распространение которых могло бы нанести ущерб их интересам.

Предприятие и предприниматели имеют право хранить в тайне информацию о всех сторонах своей деятельности, распространение которой ослабляет их позиции на рынке и которая представляет интерес для конкурентов.

Предпринимательская тайна - это прежде всего производственная тайна, результаты научно-исследовательских, проектноконструкторских, технологических исследований и конкретных, частных решений вспомогательных задач, возникающих в процессе производства. Это могут быть сведения о технике и технологии производства, проектируемых и подготавливаемых к выпуску новых видах продукции, их себестоимости, предполагаемой цене, организации производства. Это также специальные технические решения, относящиеся к методам управления конкретными производственными (экономическими) процессами. Наконец, собственно коммерческий аспект тайны связан с подготовкой и проведением сделки ее участников.

Крупные фирмы осуществляют специальные меры по предупреждению утечки информации, в том числе и в результате промышленного шпионажа, сведения о которой давали бы какие-либо преимущества конкурентам или позволяли бы им безвозмездно пользоваться результатами научно-технических, коммерческих, производственных служб и подразделений фирмы, способными стать предметом реализации и источником получения прибыли. В то же время фирмы сами делают достоянием средств информации результаты своей деятельности, характеризующие их коммерческие и производственные достижения, благодаря чему растет доверие к ним со стороны кредиторов и покупателей, расширяется сбыт продукции, повышается курс акций на рынке ценных бумаг и т.д.

В СССР коммерческая тайна была отменена и заменена системой ведомственной секретности. Становление рыночных механизмов функционирования экономики обуславливает восстановление права на коммерческую тайну. Это диктуется необходимостью защитить предприятия и организации от недобросовестных конкурентов, безвозмездного пользования продуктами интеллектуальной деятельности: изобретениями, инновациями, компьютерными программами, управленческими решениями.

В соответствии с законодательством предприятие имеет право не предоставлять государственным органам информацию, содержащую коммерческую тайну. Перечень сведений, составляющих коммерческую тайну, определяется руководителем предприятия. В то же время оно обязано предоставлять государственным органам информацию, необходимую для налогообложения и ведения общегосударственной системы сбора и обработки экономической информации, публиковать данные о своей деятельности, включая годовые балансы.

Решением Правительства РФ определен перечень сведений, которые не могут представлять коммерческую тайну. Это учредительные документы, регистрационные удостоверения, патенты, лицензии; сведения по установленным формам отчетности, необходимые для проверки правильности исчисления и уплаты налогов и платежей в бюджет; документы о платежеспособности; сведения о численности, составе работников, их заработной плате и условиях труда, а также о наличии свободных рабочих мест; документы об уплате налогов и обязательных платежей; сведения о загрязнении окружающей среды, нарушении антимонопольного законодательства или требований безопасности условий труда, реализации продукции, наносящей вред здоровью населения и других нарушениях законодательства.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Что вы понимаете под конкуренцией?
2. Что понимается под совершенной и несовершенной конкуренцией?
3. Приведите примеры фирм, функционирующих на рынке совершенной и несовершенной конкуренцией
4. Каковы основные признаки совершенной конкуренции?
5. Что понимается под олигополистическим способом поведения?
6. Каковы особенности конкуренции в современных условиях?
7. Какова роль конкуренции в развитии рыночных отношений в России?
8. Создана ли рыночная среда в современной России?
9. Почему во всех странах существует система государственного антимонопольного регулирования?
10. Каковы особенности антимонопольного регулирования в России?
11. Что понимается под коммерческой тайной?

Глава 10

Риски в предпринимательской деятельности

10.1 Предпринимательский риск: сущность, причины и классификация

Рынок – это среда существования предпринимательства. Любая форма предпринимательской деятельности связана с риском.

Предпринимательство – это рискованное дело, т.к. всегда связано с чем-то новым.

Предприниматель – это человек, идущий на риск.

Можно выделить следующие виды предпринимательства:

1. производственное
2. торговое (коммерческое). Основная задача – доведение до потребителей товаров и услуг. Это в основном посредник между производителем и потребителем.
3. финансово-кредитное (ценные бумаги, валюта, деньги)
4. страховое предпринимательство

Это деление в какой-то степени условно, так как часто несколько видов предпринимательства соединяются.

Итак, любое предпринимательство сопряжено с риском. Риск – это степень неопределенности результата, угроза получения расходов.

Понятие риска связано с понятиями прибыли и убытка.

Существует закономерность: чем больше риск, тем больше вероятность получения большей прибыли, а также и больших потерь.

Наличие предпринимательского риска – это по сути обратная сторона экономической свободы, своеобразная плата за нее.

Устранить неопределенность в предпринимательской деятельности невозможно. Это элемент объективной действительности.

Неопределенность условий, в которых осуществляется предпринимательская деятельность, предопределяется тем, что она зависит от множества переменных, контрагентов и лиц, поведение которых не всегда можно предсказать с приемлемой точностью. В результате каждый предприниматель изначально лишен заранее известных, однозначно заданных параметров, обеспечивающих его успех на рынке — гарантированной доли участия в рынке, доступности к производственным ресурсам по фиксированным ценам, устойчивости покупательной способности денежных единиц, неизменности норм и нормативов и других инструментов экономического управления.

Как известно, действительность предпринимательской деятельности такова, что в экономической борьбе с конкурентами—производителями за покупателя предприниматель вынужден продавать свою продукцию в кредит (с риском невозврата денежных сумм в срок), при наличии временно свободных денежных средств размещать их в виде депозитных вкладов или ценных бумаг (с риском получения недостаточного процентного дохода в сравнении с темпами инфляции), при ведении коммерческих операций экспортно-импортного

характера сталкиваться с необходимостью оперировать различными национальными валютами (с риском потерь от неблагоприятной конъюнктуры курсов валют) и т.д.

Таким образом, основными причинами неопределенности и, следовательно, источниками риска являются:

1. Спонтанность природных процессов и явлений, стихийные бедствия. Проявления стихийных сил природы — землетрясения, наводнения, бури, ураганы, а также отдельные неприятные природные явления — мороз, гололед, град, гроза, засуха и др. могут оказать серьезное отрицательное влияние на результаты предпринимательской деятельности, стать источником непредвиденных затрат.

2. Случайность. Вероятностная сущность многих социально-экономических и технологических процессов, многовариантность материальных отношений, в которые вступают субъекты предпринимательской деятельности, приводят к тому, что в сходных условиях одно и то же событие происходит неодинаково, т.е. имеет место элемент случайности. Это предопределяет невозможность однозначного предвидения наступления предполагаемого результата.

Так, например, невозможно точно предсказать число пассажиров, которые воспользуются транспортом определенного маршрута. Оно всегда будет случайным. Вместе с тем необходимо принимать решение о количестве транспорта, обслуживающего данный маршрут. Качество решения будет влиять на конечный результат деятельности предприятия, обслуживающего пассажиров.

Как показывает практика, несмотря на принимаемые обществом меры, направленные на уменьшение вероятности их появления и снижение величины причиняемого ими ущерба, указанные выше случайные события остаются возможными, их не могут исключить самые дорогостоящие инженерно-технические меры.

3. Наличие противоборствующих тенденций, столкновение противоречивых интересов. Проявление этого источника риска весьма многообразно: от войн и международных конфликтов, до конкуренции и простого несовпадения интересов.

Так, в результате военных действий предприниматель может столкнуться с запретом на экспорт или импорт, конфискацией товаров и даже предприятий, лимитирование иностранных инвестиций, замораживанием или экспроприацией активов или доходов за рубежом и др.

В борьбе за покупателя конкуренты могут увеличить номенклатуру выпускаемой продукции, улучшить ее качество, уменьшить цену и т.п. Существует недобросовестная конкуренция, при которой один из конкурентов усложняет другому осуществление предпринимательской деятельности незаконными, нечестными действиями, включая подкуп должностных лиц, опорочивание конкурента, нанесение ему прямого ущерба.

Наряду с элементами противодействия может иметь место простое несовпадение интересов, которое также способно оказывать негативное воздействие на результаты предпринимательской деятельности.

Например, как показывают исследования, разные группы, участвующие в инновационном процессе, могут занимать различные, подчас противоположные позиции по отношению к своей роли к ней — инициативы, содействия, бездействия или противодействия: позицию инициативы — разработчики, содействия — проектировщики, бездействия — пользователи. И, наконец, изготовители часто оказывают противодействие, т.к. перестройка технологических и др. процессов, требуемая нововведением, не всегда достаточным образом обеспечивается организационно-экономическими и техническими мероприятиями, соответствующими стимулами.

Наличие коррумпированных структур в управленческом аппарате создает реальные возможности для яростного сопротивления, для появления особенно жестких форм противодействия, вплоть до покушения на жизнь и здоровье тех, кто пытается бороться с такими антиобщественными явлениями.

Таким образом, наличие противодействующих и противоборствующих тенденций в общественно-экономическом развитии вносит в социально-экономическую жизнь элементы неопределенности, создает ситуации риска.

4. На процесс воспроизводства неопределенности и риска оказывает воздействие вероятностный характер НТП. Общее направление развития науки и техники, особенно на ближайший период, может быть предсказано с известной точностью. Однако заранее во всей полноте определить конкретные последствия тех или иных научных открытий, технических изобретений практически невозможно. Технический прогресс неосуществим без риска, что обусловлено его вероятностной природой, поскольку затраты и особенно результаты растянуты и отдалены во времени, они могут быть предвидены лишь в некоторых, обычно широких пределах.

5. Существование неопределенности связано также с неполнотой, недостаточностью информации об объекте, процессе, явлении, по отношению к которому принимается решение, с ограниченностью человека в сборе и переработке информации, с постоянной изменчивостью этой информации.

Процесс принятия решений предполагает наличие достаточно полной и правильной информации. Эта информация включает осведомленность: о наличии и величине спроса на товары и услуги, на капитал; о финансовой устойчивости и платежеспособности клиентов, партнеров, конкурентов; о ценах, курсах, тарифах, дивидендах; о возможностях оборудования и новой техники; о позиции, образе действий и возможных решениях конкурентов и др. Однако на практике такая информация часто бывает разнородной, разнокачественной, неполной или искаженной.

Так, например, источником информации о производительности оборудования могут служить проектные, нормативные или фактические данные. Большинство из них являются укрупненными, усредненными, и между ними имеются значительные расхождения.

Кроме того, многие компании намеренно искажают информацию для того, чтобы ввести в заблуждение конкурентов.

Таким образом, чем ниже качество информации, используемой при принятии решений, тем выше риск наступления отрицательных последствий такого решения.

Риски можно условно классифицировать следующим образом:

1. политический;
2. технический;
3. производственный;
4. коммерческий;
5. финансовый;
6. отраслевой;
7. инновационный.

Политический риск представляет собой возможность возникновения убытков, являющихся следствием государственной политики (например, изменение курса правительства). Он высок в странах с неустойчивой политикой. Например, падение курса рубля в августе 1998 г. в результате действий правительства привело к разорению многих фирм.

От политического риска нельзя уйти, а можно лишь верно учесть и верно оценить.

Таким образом, предприниматель должен следить за политическими событиями и делать прогнозы. Например, известный банкир Ротшильд так организовал систему информации о политических событиях, что получал новые сообщения на несколько дней раньше, чем правительство.

В мире есть специальные центры по оценке политических рисков. Например, в США в Колумбийском университете.

Сам политический риск подразделяется на:

- риск национализации;
- риск разрыва контракта из-за действий властей страны, в которой находится компания-контрагент;
- риск военных действий и гражданских беспорядков.

Так как на политические риски предприниматель не может влиять, то этот риск для него является внешним.

Технический риск состоит в следующем. Внедрение новой техники и технологии ведет к опасности техногенных катастроф, причиняющих вред природе, человеку, производству.

Технический риск является внутренним риском, так как на него можно воздействовать и его возникновение зависит от предпринимателя.

Производственный риск связан с производством продукции. Возникает в результате:

- снижения производства как проявление снижения производительности труда, простоя оборудования, увеличения брака;
- увеличения себестоимости за счет перерасхода сырья, материалов, транспортных расходов и т.д.;
- увеличения налоговых платежей в результате увеличения ставки налогов;

- низкой дисциплины поставок, перебоев с топливом и электричеством;

- физического и морального износа оборудования.

Коммерческий риск включает:

- риск, связанный с реализацией товаров и услуг;
- риск, связанный с транспортировкой;
- риск, связанный с платежеспособностью покупателя;
- риск форс-мажорных обстоятельств.

Транспортные риски были впервые классифицированы в 1919 году международной торговой палатой в Париже. В настоящее время транспортные риски классифицируются в 4 группы: E, F, C, D.

1. **E** – включает одну ситуацию, когда продавец держит товар на своих складах.

2. группа **F** содержит 3 ситуации передачи рисков:

а) **FCA** означает, что риск и ответственность продавца переносится на покупателя в момент передачи в условном месте;

б) **FAS** означает, что ответственность и риск переходят от поставщика к покупателю в определенном договорном порту;

в) **FOB** означает, что продавец снимает с себя ответственность после выгрузки товара с борта судна.

3. группа **C** включает ситуации, когда экспортер-продавец заключает с покупателем договор на транспортировку, но не принимает на себя риска. Это такие ситуации:

а) **CFR** означает, что продавец оплачивает транспортировку до порта прибытия, но риск и ответственность за товар берет на себя покупатель;

б) **CIF** означает, что, кроме обязанностей, как в случае **CFR**, продавец обеспечивает и оплачивает страховку рисков во время транспортировки;

в) **CPT** означает, что продавец и покупатель делят между собой риски и ответственность. В определенный момент (в пункте транспортировки) риски полностью переходят от продавца к покупателю;

г) **CIP** означает, что риски переходят от продавца к покупателю в определенном промежуточном пункте транспортировки, но кроме этого, продавец обеспечивает и платит стоимость страховки товара.

4. группа **D** означает, что все транспортные риски ложатся на продавца. Конкретные ситуации:

а) **DAF** означает, что продавец принимает на себя риски до определенной государственной границы. Далее риски переходят к покупателю.

б) **DES** означает, что передача рисков продавцом покупателю происходит на борту судна;

в) **DEQ** означает, что передача рисков происходит в момент прибытия товара в порт загрузки;

г) **DDU** означает, что продавец принимает на себя транспортные риски до определенного договором места (чаще – это склад) на территории покупателя;

д) DDP означает, что продавец ответственен за транспортные риски до определенного места на территории покупателя, но покупатель оплачивает их.

Финансовый риск – риск, возникающий при осуществлении финансовых сделок.

Это:

- валютный риск;
- кредитный риск;
- инвестиционный риск.

Например, валютный риск – это вероятность финансовых потерь в результате изменения курса валют, который может произойти в период между заключением контракта и расчетов по нему.

Отраслевой риск – это вероятность потерь в результате изменений в экономическом состоянии отрасли.

Инновационный риск – вероятность потерь, возникающих при вложении фирмой средств в производство новых товаров и услуг, которые, возможно, не найдут ожидаемого спроса на рынке.

Указанная классификация условна, так как провести жесткую границу между отдельными видами рисков довольно сложно. Многие риски тесно связаны между собой и изменения одного из них вызывают изменения в другом. Все они влияют на деятельность фирмы, и их нужно учитывать и по возможности влиять на них.

10.2 Факторы, влияющие на предпринимательский риск

Факторы, влияющие на риски делятся на внешние и внутренние.

Внешние факторы – это условия, которые нельзя изменить. Здесь выделяют:

- а) факторы прямого воздействия
- б) факторы косвенного воздействия

Факторы прямого воздействия непосредственно влияют на деятельность фирмы:

1. *Налоговая система.* Государство устанавливает предельные ставки налога на прибыль. В разных странах эти ставки разные. Например:

в США – 34% от прибыли, Японии – 42%, Англии – 35%, Швеции – 52%, России – до 70%.

2. *Взаимоотношения с хозяйствующими партнерами.*

Усиливать уровень риска могут нарушения условий договора партнерами. Это могут быть:

- неплатежеспособность;
- невыполнение обязательств по срокам, качеству;
- банкротство партнера.

3. *Законодательство, регулирующее предпринимательскую деятельность.*

В России часто меняются законы, поэтому высока степень неопределенности.

4. Конкуренция.

Риск и конкуренция взаимосвязаны. Чем выше конкуренция, тем больше риск. Для успешности в конкурентной борьбе необходимо изучать конкурентов.

Факторы косвенного воздействия влияют на риск опосредованно. Они включают:

1. *состояние экономики.* Меняется циклически как внутри страны, так и в мире. Особенно усиливают риск экономические кризисы и инфляция.
2. *политические условия.* Особенно усиливают риск политическая нестабильность (актуально для России).

Внутренние факторы, влияющие на риск, можно разделить на 4 группы:

- а) стратегия фирмы;
- б) принципы деятельности фирмы;
- в) ресурсы и их использование;
- г) качество и уровень использования маркетинга.

Эти 4 группы включают в себя десятки конкретных факторов.

По данным США около 90 % неудач малых фирм связано с менеджерской неопытностью или служебной некомпетентностью.

Главный фактор риска в предпринимательстве - это фактор «ННН» (некомпетентность, недобросовестность и нерадивость).

Утечка внутренней информации (коммерческой тайны) также влияет на степень риска. К коммерческой тайне относятся:

- Производственная информация:
 - а) планы реализации;
 - б) планы инвестиций;
 - в) методы управления;
 - г) планы рекламной деятельности;
 - д) характер и условия заключения контрактов;
 - е) сведения о поставках, потребителях и т.д.
- Финансовая информация:
 - а) структура капитала;
 - б) размер прибыли и себестоимости;
 - в) механизм формирования цен;
 - г) банковские и торговые операции;
 - д) уровень платежеспособности;
 - е) состояние рынков сбыта;
 - ж) сведения об эффективности экспорта и импорта;
 - з) о кредитах.
- Научно-техническая информация:
 - а) характер исследовательских работ;
 - б) анализ конкурентоспособности;
 - в) содержание патентов и лицензий.

В России нет действенной законодательной защиты коммерческой тайны. Поэтому процветает промышленный шпионаж (незаконное использование интеллектуальной собственности и коммерческой информации).

10.3 Основные методы и пути минимизации риска

Действия по снижению риска ведутся в 2-х направлениях:

а) избежание появления рисков

б) снижение воздействия риска на результаты производственно – финансовой деятельности.

Избежание появления рисков происходит на стадии принятия решений. Отвергаются слишком рисковые идеи, которые могут привести к убыткам. Но это не позволяет получить большой объем прибыли, связанный с рисковей деятельностью.

Снижение воздействия риска на результаты производственно – финансовой деятельности можно осуществлять с помощью нескольких методов: диверсификации, передачи риска и страхования.

Диверсификация предпринимательской деятельности заключается в распределении усилий и вложений между разными видами деятельности, не связанными друг с другом. Убытки в одной сфере покрываются прибылями в другой.

Основной способ *передачи риска* – через заключение контракта (См. табл. 10.1).

Таблица 10.1.- Возможные типы контрактов по передаче рисков

Типы контрактов	Особенности
1	2
1. Строительные контракты	
а) «под ключ»	Ответственность возлагается на подрядчика до момента полной передачи объекта заказчику. Сюда входят: технологическое оборудование, материалы, запчасти и др., отдельно может быть включена частичная или полная ответственность подрядчика за порчу строительных механизмов. Оговариваются штрафные санкции за несвоевременную сдачу объекта в эксплуатацию и т. д.
б) «поставка оборудования и контроль за строительством»	Мерой ответственности подрядчика являются только последствия его действий и упущений по этим двум видам деятельности без учета стоимости оборудования, материалов и т. п., являющихся собственностью заказчика
2. Аренда (финансовый лизинг)	Часть рисков, связанных с арендованным имуществом, лежит на собственнике (арендодателе) — риск физических повреждений собственности, риск снижения коммерческой ценности объекта и т. п. К арендатору полностью переходит риск случайной гибели и риск случайной порчи арендованного имущества в момент передачи ему этого имущества
3. Контракты на хранение и перевозку грузов	Объем передаваемых рисков зависит от статуса сторон, заключающих договор, и условий, оговоренных в договоре. Транспортной компании передаются, как правило, статические риски, связанные с гибелью товара во время перевозки. Динамические риски несет предпринимательская организация
4. Контракт-поручительство	Фигурируют три стороны: поручитель — принципал — кредитор. Поручитель (юридическое или физическое лицо) принимает на себя риск неудачи деятельности принципала и дает гарантии кредитору на возмещение кредита в любом случае

5. Договор факторинга (финансирование под уступку денежного требования)	Передача кредитного риска. Участвуют три стороны: фактор-посредник—предприятие-поставщик—предприятие-покупатель. Фактор-посредник приобретает дебиторскую задолженность и в течение 2-3 дней оплачивает 70-80% требований в виде аванса, оставшаяся часть погашается по мере поступления средств на его счета
6. Биржевые сделки	Снижение риска снабжения в условиях инфляционных ожиданий и отсутствия надежных каналов закупки
а) опционы на закупку товаров и услуг	Поставщик гарантирует продажу товара по фиксированной цене в течение определенного срока. Опционы имеют вторичное хождение на рынке, т. е. могут быть проданы по текущей котировке
б) фьючерсные контракты на закупку растущих в цене товаров	1. Исполнение контракта после его подписания отложено на определенный срок. 2. Момент времени, в который совершается поставка товара или услуги, строго фиксирован. 3. В контракте может быть предусмотрена «плавающая» цена поставки. Таким образом, с одной стороны, покупатель получает гарантию получения товара (услуги) в нужный срок по оговоренной цене, снижая тем самым риск снабжения и инфляционный риск. С другой стороны, есть возможность отказа от контракта, если будут найдены альтернативные и более эффективные

В отечественной предпринимательской практике наблюдается активизация страхования профессиональной ответственности. Так, например, в сфере недвижимости популярно *страхование*:

- профессиональной ответственности: риэлтеров, оценщиков, водителей и т. д.;
- строительно-монтажных рисков;
- банковских ипотечных кредитов под покупку уже построенного жилья;
- инвесторов-дольщиков.

Страхование профессиональной ответственности получило развитие и при осуществлении предпринимательской деятельности по антикризисному управлению.

В законодательстве РФ введено понятие предпринимательского риска. Страхование предпринимательского риска предполагает заключение договора имущественного страхования, по которому одна сторона (страховщик) обязуется за обусловленную договором плату (страховую премию) при наступлении предусмотренного в договоре события (страхового случая) возместить другой стороне (страхователю) или иному лицу, в пользу которого заключен договор (выгодоприобретателю), причиненные вследствие этого события убытки в застрахованном имуществе либо убытки в связи с иными имущественными интересами страхователя (выплатить страховое возмещение) в пределах установленной договором суммы (страховой суммы).

По договору имущественного страхования могут быть, в частности, застрахованы следующие имущественные интересы:

- риск утраты (гибели), недостачи или повреждения определенного имущества;
- риск ответственности по обязательствам, возникающим вследствие причинения вреда жизни, здоровью или имуществу других лиц.

Пути снижения внутренних рисков:

1. Проверка партнеров по бизнесу и при условии заключения договора.

В США практикуется правило пяти «С», с помощью которого проверяют партнера на конкурентоспособность. Фирме о заемщике необходимо знать следующее:

- Характер (character) – его репутация, ответственность и т.д.
- Финансовые возможности (capacity) – способность погасить взятую ссуду.
- Имущество (capital) – величину и структуру акционерного капитала
- Обеспечение (collateral) – активы, предлагаемые в качестве залога при получении кредита.
- Общие условия (conditions) – состояние экономической конъюнктуры и другие внешние факторы.

В США существуют специальные фирмы, которые собирают информацию о партнерах через:

- базу данных.
- Журнальные статьи;
- База данных банкротства;
- Аудиторские отчеты и т.д.

В других странах также существуют такие фирмы. В России информационных фирм пока нет.

2. Бизнес – планирование;
3. Подбор персонала;
4. Организация защиты коммерческой тайны на фирме.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Что понимается под предпринимательским риском?
2. Каковы причины предпринимательского риска?
3. Какие виды рисков вы знаете?
4. Почему классификация предпринимательских рисков условна?
5. Какие риски являются внутренними, а какие внешние для предпринимателя?
6. Как можно минимизировать риски?
7. Что такое диверсификация?
8. Назовите возможные типы контрактов по передаче рисков.
9. Разработайте схему страхования рисков.

Глава 11

Франчайзинг как форма партнерства в предпринимательстве

11.1 Общая характеристика франчайзинга

В настоящее время развитие российского предпринимательства, в первую очередь малого, затрудняется повышенными коммерческими рисками. Реализация современных бизнес-проектов требует от предпринимателя широких знаний в области управления, маркетинга, рекламы и умения учитывать особенности проекта. Отработка эффективной схемы и методов делопроизводства в каждом конкретном случае требует больших временных и материальных затрат.

Поэтому компании, делающие первые шаги в освоении рынка и не обладающие управленческим мастерством и маркетинговым опытом, зачастую терпят неудачи. По статистике, из всех вновь образованных фирм в мире 85% прекращает свою деятельность в течение первых пяти лет.

В то же время широко известные компании, прошедшие период становления, со временем начинают испытывать трудности, связанные с поддержанием высоких темпов своего развития. Начинается поиск путей для расширения бизнеса, подбор партнеров и единомышленников.

Во всем мире в качестве средства для решения проблем как начинающих предпринимателей, так и крупных компаний используется система взаимоотношений, именуемая *франчайзинг*.

Мировая практика показала, что франчайзинг часто оказывается лучшим путем к успеху для будущего предпринимателя. Показательным фактом является низкий уровень банкротств компаний, работающих в системе франчайзинга. Прекращают свое существование только 10% таких компаний.

Таким образом, целью работы является изучение франчайзинга как современной формы бизнеса. Для реализации поставленной цели проводилось исследование следующих аспектов проблемы:

- изучение общей характеристики франчайзинга;
- история и правовое регулирование франчайзинга;
- преимущества и недостатки данной формы бизнеса;
- особенности развития франчайзинга в России.

Слово франчайзинг (франшизирование) происходит от французского *franchir*, которое значит «освободить»; первоначально оно означало «освободить от рабства». Сегодня оно имеет несколько разных значений в зависимости от отрасли. Некоторые даже называют франчайзинг отраслью самой по себе, как будто это товар или услуга. Однако типичная франшиза представляет собой договор между продавцом и покупателем – договор, который позволяет покупателю (франчайзи, франшизодержателю, франшизиару) продавать товар или услугу продавца (франшизера,

франшизодателя). Международная франшизная ассоциация (International Franchise Association) дает следующее определение:

«*Франшиза* представляет собой непрерывное взаимоотношение между франшизером и франчайзи, при котором все знания, образ, успех, производственные и маркетинговые методы предоставляются франчайзи за встречное удовлетворение интересов».

Можно дать и такое определение: *Франчайзинг* (франшиза) – это лицензия на использование товарного знака и технологии со взаимными обязательствами и льготами по ведению бизнеса между франчайзером (передающая фирма) и франчайзи (получающая фирма или частный предприниматель), предоставляемая за определенную компенсацию и оформленная в соответствии с законом о товарных знаках.

Франчайзи получает, таким образом, готовое предприятие. И именно в этом главная привлекательность франчайзинга. Франчайзи не нужно создавать предприятие шаг за шагом, как должен это делать предприниматель, начинающий с нуля. Наоборот, предприятие франшизополучателя возникает за ночь. И, вероятно, оно будет точной копией всех остальных предприятий во франшизной цепи.

За фиксированную плату типичный франчайзи получает квалифицированную помощь, которая в противном случае оказалась бы слишком дорогостоящей для его отдельного предприятия, по следующим направлениям:

- стратегия маркетинга с акцентом на рекламу;
- первоначальное обучение работников и подготовка в области управления;
- дизайн магазина и закупка оборудования;
- унифицированная политика и процедуры;
- централизованные закупки по пониженным ценам;
- постоянное консультирование по вопросам управления;
- выбор места и рекомендации по размещению предприятия;
- предоставление аренды;
- финансирование.

В сущности, франчайзинг процветает потому, что совмещает стимул к владению малым предприятием с управленческим мастерством крупного бизнеса. А личная собственность представляет лучший стимул, когда-либо созданный для побуждения к тяжелой работе.

Несомненно, от франчайзинга выгадывает не только франчайзи, но и франшизер, который быстро разрастается, используя денежные средства других людей (франчайзи). В большой степени именно поэтому такие гиганты, как «Макдоналдс» и «Баскин-Роббинс», стали крупнейшими предприятиями за такое короткое время. Кроме возможности быстрого расширения для франшизера, франчайзинг позволяет также франшизеру внедряться в новые географические районы, которые, вероятно, в противном случае не были бы подходящими для расширения. Поскольку франшизеру требуется меньшее количество управляющих, затраты на заработную плату и проблемы с

персоналом уменьшаются. Кроме того, франчайзи обладают более сильной мотивацией, чем наемные руководящие сотрудники компании.

11.2 История и правовое регулирование франчайзинга

Франчайзинг как система зародился в конце прошлого века в США и первоначально служил для изготовителей средством увеличения сбыта своей продукции. Современный франчайзинг испытал свой первый действительный подъем в 1898г., когда компания «Дженерал моторс» начала применять франчайзинговое дилерство. Все еще действующая и процветающая сегодня, ее франшизная система может похвастаться 10 900 дилерами, рассеянными по всей стране.

В 30-е годы примеру последовали нефтяные компании, которые начали использовать франчайзинг для создания сети заправочных автостанций. Если до этого времени нефтяные компании имели только собственные торговые предприятия, то за короткий период основным способом распределения их продукции стали предприятия, получившие от них лицензию на продажу по системе франчайзинга, что помогло этим компаниям успешно выдержать экономический спад 30-х годов. Наиболее быстро франчайзинг развивался в США в 50-60-е годы в юридической обстановке политики невмешательства, соответствующей нынешнему состоянию в патентном законодательстве России.

Согласно данным Национальной федерации независимого бизнеса (National Federation of Independent Business), около 10% из 19 млн. предприятий страны в 1988 г. функционировали на основании какого-нибудь франшизного соглашения, и франчайзинг в 1988 г. охватывал 34% всего объема продаж розничной торговли. Начиная с 1972 г. выручка от продаж по всем типам франшиз – в розничной торговле, производстве, оптовой торговле и сфере услуг - выросла со 144 до 640 млрд. долл. В 1988 г.

Международная франчайзинговая ассоциация предсказывает, что вскоре франчайзинг будет преобладать в розничной торговле. Он занимает также сильные позиции в сфере услуг и в меньшей степени в производстве. Предоставленный Министерством торговли США статистический отчет за 1988 г. показал, что выручка франшизных предприятий от реализации составила 640 млрд. долл.

До последнего времени слово франчайзинг было синонимом предприятий общественного питания с едой быстрого приготовления типа «Макдоналдс» и «Вендиз». Но сейчас франчайзинг проник в большинство отраслей. Назовите какой-нибудь товар или услугу — и не исключено, что имеется кто-то, предоставивший на них франшизу. Франшизы существуют в таких различных областях, как художественные галереи и мастерские по ремонту обуви, бары для встреч и персональные компьютеры. Франчайзинг проник даже в сферу таких услуг, как оздоровительные центры для снижения веса.

Обсуждение этого вопроса позволяет сделать вывод, что франчайзинг часто оказывается лучшим путем к успеху для будущего предпринимателя. Норма

банкротств (failure rate) является низкой, поскольку более крупная организация защищает франчайзи путем предоставления рекомендаций и установления стандартов. Согласно данным Министерства торговли США, только 4% всех франшизированных предприятий в стране прекратили свое существование в 1988 г.

С правовой точки зрения *франшиза* — это договор, по которому одно лицо (правообладатель), имеющее разработанную систему ведения определенной деятельности, разрешает другому лицу использовать эту систему согласно требованиям владельца франшизы в обмен на вознаграждение.

По договору франшизы правообладатель (франчайзер) предоставляет пользователю (франчайзи) комплекс принадлежащих ему прав интеллектуальной собственности (товарный знак, фирменное наименование, изобретения и промышленные образцы, ноу-хау, произведения, охраняемые авторским правом).

Наряду с передачей права на интеллектуальную собственность франчайзер оказывает постоянную консультационную, организационную, техническую и коммерческую помощь франчайзи.

В настоящее время франчайзинг получает все более широкое распространение и в России. Законодательное регулирование этой деятельности в нашей стране осуществляется на основе Гражданского кодекса РФ. Определенные в гл. 54 ГК РФ термины “коммерческая концессия” и “договор коммерческой концессии” по своему содержанию в целом соответствуют зарубежным определениям “франчайзинг” и “франшиза”.

Одной из особенностей этого договора является его субъектный состав: и правообладатель, и пользователь должны быть предпринимателям (коммерческими юридическими лицами, либо унитарными предприятиями, занимающимися предпринимательской деятельностью, либо индивидуальными предпринимателями, зарегистрированными в этом качестве). Договор коммерческой концессии должен быть заключен в письменной форме.

11.3 Преимущества и недостатки франчайзинга

Как и любой другой способ ведения бизнеса франчайзинг имеет свои преимущества и недостатки.

Феномен широкого распространения и быстрого развития франчайзинга заключается, во-первых, во взаимной выгоде как для франчайзера, так и для франчайзи и, во-вторых, в снижении налогооблагаемой базы. В чем же заключаются плюсы и минусы системы для участников франчайзингового соглашения и их покупателей?

Преимущества для франчайзера:

- быстрое расширение рынков сбыта, увеличение объема продаж и территориальное расширение бизнеса;
- отсутствие расходов на содержание вертикально-интегрированной сети управления, т.е. снижение затрат на персонал;
- более низкий уровень собственных капиталовложений;

- государственная регистрация договора франчайзинга;
- подъем престижа фирмы и ее товарного знака, признание со стороны клиентуры, рост доверия к качеству и единому ассортименту продукции фирмы;
- доход от продажи лицензии;
- прибыль от возможной сдачи в аренду франчайзи недвижимости и оборудования;
- прибыль от возможного кредитования франчайзи и от уменьшения сроков оборота.

Недостатки для франчайзера:

- получение меньшей части прибыли от торгового франчайзингового предприятия, чем от собственного;
- невысокая репутация одного из франчайзинговых предприятий при отсутствии должного контроля за качеством может отразиться на репутации самой фирмы;
- трудности контроля достоверности финансовых отчетов франчайзи;
- трудности с подбором компетентного в основах бизнеса франчайзи;
- обучая франчайзи, франчайзер готовит себе возможного конкурента.

Преимущества для франчайзи:

- возможность стать самостоятельным бизнесменом с минимальными начальными капитальными вложениями при всесторонней поддержке опытного франчайзера;
- франчайзер может оказать содействие в доступе к кредитным ресурсам как товарным, так и денежным;
- мгновенное приобретение репутации среди потребителей за счет ведения бизнеса под признанным товарным знаком или фирменным наименованием;
- возможность за умеренную плату использовать результаты широкомасштабных рекламных мероприятий, научных разработок и маркетинговых исследований, проводимых франчайзером;
- возможность ведения бизнеса некомпетентным лицом за счет обучения в фирме франчайзера по стандартам высокого качества;
- гарантированность постоянного снабжения;
- возможность приобретения основных фондов у франчайзера путем лизинга или по остаточной стоимости.

Неумолимая статистика западных стран свидетельствует, что каждые три из четырех обычных фирм закрываются в течение 5 лет, и это на благополучном западе. Только франчайзинговые фирмы практически не разоряются. Раскрученный бренд, как раскрученный маховик, легко проходит все спады и кризисы и помогает своим партнерам. В этом сила торговой марки - лидера.

Таблица 11.1 - Сравнительная характеристика различных видов взаимоотношений с фирмой-лидером

Что Вы имеете	Дилер	Франчайзи-дилер	Сотрудник или торговый представитель
Владение своей собственностью	+	+	-
Получаете ли Вы основную часть прибыли	+	+	-
Не нужно вкладывать большой начальный капитал	-	+	+
Есть ли у Вас независимость от других фирм	+	+	-
Вы хозяин своего бизнеса, Вас не могут уволить	+	+	-
Нет риска потерять свои собственные деньги	-	+	+
Нет боязни, что Вы ошиблись в построении схемы бизнеса	-	+	+
Возможность воспользоваться чужим опытом для максимальной эффективности	-	+	+

Как видно из таблицы 11.1, франчайзинг вбирает в себя все лучшие черты других видов организации бизнеса: уверенность в завтрашнем дне, прибыльность, независимость. Во франчайзинге практически нет минусов. Конечно, если его правильно выбирать.

Недостатки для франчайзи:

- контроль, осуществляемый франчайзером, оставляет меньше самостоятельности в бизнесе;
- потеря репутации франчайзером приведет франчайзи к потере собственной репутации;
- услуги, предоставляемые франчайзером, например обязательные взносы в общий рекламный фонд, могут представлять серьезную статью затрат для франчайзи;
- опасность ухудшения положения на рынке в случае продажи франчайзером своего бизнеса;
- вероятность того, что прогресс в технике, изменение в законодательстве или потребностей потребителей приведут к банкротству, т.к. франчайзи обычно реализуют узкий перечень товаров и услуг.

Преимущества для потребителя:

- в большинстве случаев товары и услуги, реализуемые под одним товарным знаком, имеют одинаковое качество и инфраструктуру оказываемых услуг;
- если закрывается какая-то определенная торговая точка, можно обратиться в головную компанию;
- за счет контроля качества со стороны франчайзера франчайзинговые фирмы обычно предоставляют более высокий уровень обслуживания;

- франчайзи как собственники предоставляют потребителю услуги с большей степенью личного участия.

Недостатки для потребителя:

- франчайзинг может ограничивать конкуренцию и, как следствие, ограничивает выбор товаров и услуг;
- франчайзи может оказаться недостаточно обученным.

11.4 Особенности развития франчайзинга на российском рынке

При анализе деятельности предприятий, применяющих франчайзинг для развития бизнеса, в первую очередь следует учитывать, что мировой опыт применения франчайзинга насчитывает более 100 лет, в России же он только начинает свое развитие. Начало использования франчайзинга было обусловлено становлением на российском рынке цивилизованных отношений, что с необходимостью требовало применения новых методов ведения бизнеса.

В бизнес-терминологию России термин "франчайзинг" был введен около 13 лет назад во многом благодаря известному российскому предпринимателю Владимиру Довганю, который первым попытался внедрить на российском рынке франчайзинг. К сожалению, первое предприятие, сделавшее попытку применить франчайзинг на российском рынке, потерпело фиаско.

Активное развитие данной формы ведения бизнеса началось лишь около пяти лет назад.

На сегодняшний день франчайзинг активно внедряется в отечественную экономику, но до сих пор в российском законодательстве отсутствует стандартизированный термин "франчайзинг", что создает преграды для развития признанной во всем мире бизнес-технологии.

Что даст российскому рынку внедрение франчайзинга? Элементы, присущие франчайзингу, позволят: повысить общую культуру предпринимательских отношений; усилить правовую защищенность малого предпринимательства; создать новые рабочие места; инициировать разработку новых идей, методов и технологий в малом бизнесе; повысить эффективность положительного государственного влияния на развитие тех или иных видов деятельности и на малое предпринимательство в целом; построить комплексную систему практического обучения для малого предпринимательства без создания каких-либо специальных учебных структур и программ; привлечь значительные иностранные инвестиции в российскую экономику.

Ситуация, сложившаяся на рынке на сегодняшний день, позволяет с уверенностью говорить о том, что в данный период наблюдается ускоренный рост применения бизнес-технологии франчайзинга на отечественном рынке товаров и услуг. Максимально эффективному развитию франчайзинга на российском рынке способствует созданная инфраструктура, как обеспечивающая консультирование субъектов франчайзинга, так и осуществляющая пропаганду франчайзинга в качестве эффективного метода ведения бизнеса. Основная роль по выполнению вышеперечисленных функций принадлежит Российской ассоциации развития франчайзинга (РАРФ) и

Российской ассоциации франчайзинга (РАФ), которые регулярно проводят конференции и семинары с целью создать благоприятную информационную среду, способствующую развитию франчайзинга в России.

Данные, приводимые РАФ, свидетельствуют о постоянном увеличении числа предприятий, использующих франшизу как средство ведения бизнеса.

Анализ франшиз, функционирующих на российском рынке, показывает отсутствие единого подхода к регулированию отношений посредством франчайзинга, присущего для зарубежных франшиз.

Несовершенство законодательства, заключающееся как в отсутствии понятия "франчайзинг" в правовой базе России, так и в желании ряда законодателей поставить знак равенства между понятиями "франчайзинг" и "коммерческая концессия", а также спонтанность в развитии российского рынка вынудили ряд иностранных франчайзеров (правообладателей) либо вообще отказаться от применения франчайзинга на российской территории, либо потребовали разработки новых условий для внедрения бизнес-схемы франчайзинга на российский рынок.

Наилучшим примером, иллюстрирующим описанную выше тенденцию, можно назвать опыт двух главных конкурентов мирового рынка в области фаст-фуда: рестораны быстрого питания McDonald's и рестораны быстрого обслуживания Subway.

Лидер мирового франчайзинга - компания McDonald's - отказался от продажи франшиз на территории России и доказал правильность своего выбора успешным функционированием здесь в течение последнего десятилетия. Примечательно, что мировая сеть McDonald's насчитывает более 29 тысяч ресторанов, из которых только 15% принадлежат самой корпорации - остальные работают как франчайзи, т.е. при внедрении на региональных рынках руководство компании преимущественно использует организацию бизнеса за счет создания новых франшизных точек, а не внедрения корпоративных. Выбор иной концепции для российского рынка можно объяснить следующим обстоятельством: если в начале 90-х годов в российском McDonald's не думали о франчайзинге потому, что только начинали создавать местную систему дистрибуции, то теперь франчайзинговая схема работы в России для компании просто неактуальна.

Для компании Subway обязательным условием для начала переговоров с возможным франчайзи из России стало наличие собственного или арендованного на долгосрочный период помещения, соответствующего требованиям головной компании. Такое требование разработано специально для продажи франшизы на территории России - нигде в мире его больше не предъявляют.

Вместе с тем за последние несколько лет произошло изменение в структуре франшиз, функционирующих на отечественном рынке, в сторону увеличения доли российских франшиз по отношению к иностранным. Удельная доля российских предприятий, начинающих применять франчайзинг, постоянно растет. Франчайзинг активно применяют такие известные сети магазинов, как "Перекресток", "Копейка", "Ароматный мир", "Красный куб" и многие другие.

Однако до сих пор невозможно назвать точное количество франшизных систем, функционирующих на российском рынке, что связано с размытостью понятия франчайзинга в России. На международной выставке "Франчайзинг в России", проходившей в Москве 1-3 октября 2005г., представители Российской ассоциации франчайзинга констатировали, что на российском рынке действуют от 130 до 150 франшизных систем.

Развитие франчайзинга на территории России происходит неравномерно. К сожалению, на сегодняшний день можно назвать только несколько российских регионов, где франчайзинг используется достаточно широко. Основными из них являются: Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск, Нижний Новгород и Омск. Применение франчайзинга в регионе неразрывно связано с экономическим положением данной территории и уровнем развития бизнеса на рынке.

В результате анализа действующих на российском рынке товаров и услуг франшиз можно утверждать, что, как правило, предприятие начинает внедрять свою марку сначала либо на московском, либо на петербургском рынке и лишь затем решают применять франчайзинг для продвижения своей марки в регионы. Так, салоны обуви "Эконика" в московском регионе в основном имеют салоны, принадлежащие непосредственно фирме-франчайзеру, зато для продвижения марки в другие регионы России преимущественно используют франчайзинг.

Основным отличием российских франшизных систем от иностранных является одновременное расширение бизнеса, выход на новые рынки как за счет создания франшизных точек, так и за счет развития корпоративных предприятий, принадлежащих франчайзеру. Данную ситуацию можно объяснить тем, что большинство российских предприятий начинают расширять бизнес посредством франчайзинга уже при наличии собственной развитой сети и, как следствие, франчайзинг для них - лишь один из элементов системы развития сети.

Характерными особенностями системы франчайзинга являются выплата оператором единовременного вступительного взноса франчайзеру и регулярные выплаты роялти. Ряд российских франчайзеров отказываются от этих принципов, считая, что отсутствие первоначального взноса является конкурентным преимуществом, привлекающим новых франчайзи. Подобный аргумент можно считать спорным, поскольку первоначальная плата является гарантией для франчайзера, что оператор будет выполнять условия договора и будет заинтересован в поддержании договорных отношений.

Размер первоначального взноса франчайзи достигает 35 тыс. долл., что составляет примерно 10% от инвестиций на переоборудование помещений (торгового зала, офисов и т.д.) под стандарт франчайзера (средние данные по проанализированным предприятиям).

Размер роялти (регулярных выплат) варьируется в зависимости от отрасли, в которой используется франчайзинг. Так, в сфере розничной торговли роялти либо отсутствует (заменяется требованием заказывать продукцию у самого франчайзера - "Юнисам", "Красный Куб", "Феликс"), либо устанавливается в

зависимости от того, какие условия были зафиксированы в договоре после переговоров франчайзера и франчайзи. Такой индивидуальный подход, в принципе, не рекомендуется Международной ассоциацией по франчайзингу (МАФ), так как он может вызвать конфликт внутри системы, в частности недовольство ряда операторов тем, что другим франчайзи системы были предоставлены лучшие условия.

Наиболее сложным в организации системы франчайзинга является вопрос о возможности франчайзера регулировать ценообразование на предприятиях франчайзи и лишать оператора возможности самостоятельно устанавливать цену на реализуемую продукцию. Согласно регламенту Единой экономической системы, принятому в 1988г., франчайзер не имеет права навязывать компании-клиенту продажную цену, он может только ее рекомендовать. В условиях, сложившихся в России, ряд предприятий-франчайзеров считают возможным прямое установление цен на предприятиях франчайзи. В более чем трети анализируемых предприятий, функционирующих на основе франчайзинга в России, франчайзеры устанавливают цены на реализуемые франчайзи товары или услуги.

Ввиду существующих проблем в кредитовании малых предприятий в России, обусловленных как высокими процентными ставками за кредит, так и нежеланием банков работать с малыми предприятиями, франчайзеры разрабатывают собственные программы помощи франчайзи. Владельцы марок "Энтон" и "Ростик'с" предоставляют возможность получить кредит на льготных условиях в банках, с которыми франчайзеры разработали долгосрочные программы сотрудничества, что "несомненно" создает конкурентные преимущества для потенциальных франчайзи, предоставляя им прекрасную возможность иметь в качестве поручителя крупное, хорошо известное на рынке предприятие и получить кредит под льготный процент.

Немаловажным отличием российского франчайзинга от общепринятой практики является отказ от применения единого договора франчайзинга и замена его рядом других договоров (индивидуально разработанных для конкретной франшизной системы), что объясняется отсутствием законодательного регулирования договора франчайзинга и отказом большинства российских предпринимателей отождествлять договор франчайзинга и договор коммерческой концессии. Например, сеть магазинов "Красный куб" фактически осуществляет франчайзинг, но не заключает договор франчайзинга, заменяя его самостоятельными договорами: договором комиссии, договором займа, лицензионным договором и договором продажи оборудования (может быть заменен на договор лизинга).

Как правило, договор франчайзинга заключается на сравнительно длительный срок, достигающий нескольких десятков лет, т.е. предприниматель не может попробовать и, если не понравилось, прекратить работать на основе приобретенной франшизы, не понеся при этом значительных финансовых потерь. Однако, в связи с трудностями в осуществлении долгосрочного прогнозирования в условиях российской действительности, отечественные

предприниматели не могут позволить себе заключать договор на 15-20 лет и срок действия договора обычно сокращается до 3 лет.

Вышеуказанные особенности функционирования системы франчайзинга в современной России можно объяснить рядом факторов, которые тормозят развитие франчайзинга на российском рынке. Основным таким фактором является отсутствие правовой базы, регулирующей франчайзинговые отношения. Существующее положение требует незамедлительного проведения корректировки действующего законодательства и терминологии в области франчайзинга в сторону приближения их к мировой практике, что особенно важно для создания франчайзинговых систем с участием иностранного капитала.

Преодоление названных неблагоприятных факторов позволит развивать бизнес на основе франчайзинга более быстрыми темпами и на более высоком уровне и в целом улучшит положение бизнеса в нашей стране.

Огромная популярность франчайзинга за рубежом (где его считают бизнес-революцией XX века) заключается не просто в эффективном развитии бизнеса для крупных фирм и предприятий. В большей степени успех объясняется предоставлением возможности для малого предприятия или частного предпринимателя организовать свое собственное преуспевающее дело в качестве франчайзи какой-либо торговой марки или бизнес-концепции.

Действительно, сейчас для того чтобы организовать собственное дело, требуются значительный опыт, знания и, наконец, денежные средства. В то же время сотрудничество с зарекомендовавшей себя на рынке компанией на условиях франчайзинга позволяет предпринимателю воспользоваться уже функционирующей концепцией и методикой ведения бизнеса и избежать многих проблем, которые в противном случае непременно бы возникли перед предпринимателем. Таким образом, механика франчайзинга изначально освобождает вас от всех затрат и вложений, с которыми вы неизбежно столкнулись бы в противном случае. Что это реально означает? Используя уже известный товарный знак, вы автоматически привлекаете клиентов этой компании, поскольку зачастую клиенту по внешним признакам невозможно отличить, чьими товарами или услугами он пользуется.

Франчайзи покупает готовый бизнес, завоевавший определенную нишу, технологии которого были всесторонне опробованы на практике. Это значительно минимизирует его предпринимательский риск. Владелец франшизы гарантирует себе определенную стабильность на рынке, возможность лучшего планирования собственного дохода и прибыли. По данным статистики США, в сфере услуг обычно распадается 75 процентов только что организованного бизнеса. А в системе франчайзинга выживает 85 процентов.

Являясь владельцем торговой марки и имея право на процент вашей прибыли, франчайзер материально заинтересован в коммерческом успехе вашего бизнеса, который будет означать и успешное развитие его собственного дела. В связи с этим чаще всего франчайзеры осуществляют всестороннюю поддержку своих партнеров. Во-первых, это касается консультационной

поддержки франчайзи по всем основным аспектам ведения бизнеса (организация управления, технология продаж и многое другое). Помимо этого, франчайзер чаще всего предоставляет возможность приобретения на льготных условиях расходных материалов, сырья либо у самой компании, либо у поставщиков. Другой аспект франчайзинговых отношений, способный значительно снизить издержки франчайзи, - это реклама. Франчайзи, купив торговую марку, получает возможность рекламировать товар с помощью гораздо более масштабной рекламы.

Все перечисленные механизмы активно применяют в своей работе франчайзеры, работающие на российском рынке, причем это касается как российских, так и зарубежных компаний.

С учетом российской специфики особую роль приобретает финансовый фактор. В России начинающий предприниматель с трудом может получить банковский кредит на развитие бизнеса. В то же время банки намного более активно сотрудничают с франчайзи, особенно если франчайзер, будучи заинтересованной стороной, выступит в качестве гаранта при получении кредитов или осуществлении операции финансового лизинга.

Таким образом, франчайзинг для многих начинающих предпринимателей может стать хорошей возможностью организации собственного дела. Однако использование чужого товарного знака и методики ведения бизнеса предполагает одновременно и соблюдение определенных правил. Франчайзер зачастую довольно жестко контролирует многие аспекты деятельности франчайзи технологию и стиль работы, финансовую сторону проекта, ценовую политику. С одной стороны, это обеспечивает должное качество продукции, однако одновременно ограничивает предпринимательскую самостоятельность франчайзи, которому во многом приходится учитывать мнение своего партнера.

От грамотно составленного договора во многом будет зависеть успех вашего дела в будущем. В действующем российском законодательстве подобный договор носит название договора коммерческой концессии и регулируется Гражданским кодексом РФ (гл.54).

Несмотря на наличие отдельных тормозящих факторов, франчайзинг в России уже успешно развивается. Все больше предпринимательских кругов обращается к использованию этой эффективной формы ведения бизнеса. Значение его для российской экономики переоценить сложно: для франчайзера это один из самых быстрых и эффективных способов создания новых независимых предприятий, объединенных в единую систему, для франчайзи развивать свой собственный бизнес на базе проверенной бизнес-модели, а для государства это эффективный инструмент поддержки малого и индивидуального предпринимательства, а следовательно, и развития всей российской экономики. Развитие франчайзинга в России будет проходить все большими темпами, поэтому не следует упускать шанс обойти своих конкурентов уже сейчас.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Что понимается под франчайзингом?

2. Какие виды франчайзинга вы знаете?
3. Какие преимущества и недостатки имеет франчайзинг?
4. Назовите возможности франчайзинга.
5. Как устанавливаются отношения сторон и ведутся дела в условиях франшизы?
6. Что включает в себя соглашение о франшизе?

Глава 12

Оценка эффективности предпринимательской деятельности

12.1 Подходы к оценке эффективности предпринимательской деятельности

Для поиска лучших предпринимательских решений в системе предпринимательства наряду с имитационными и экспертными моделями применяются оптимизационные модели.

Процесс, при котором осуществляется выбор варианта в области предпринимательства, лучшего из всех возможных, называется процессом оптимизации, а сам такой выбор — условием оптимальности.

Принцип оптимизации решений распространен в теории управления, планирования, прогнозирования, планово-проектной, производственной, коммерческой деятельности. Однако его использование имеет обычно упрощенную форму и связано с выбором лучшего варианта.

Выбор такого рода не отвечает полностью условиям оптимальности. Оно отвечает так называемому условию рациональности, когда круг рассматриваемых вариантов ограничен и наилучший вариант может оказаться за его пределами.

Между имитационными и оптимизационными моделями нет четких разграничений: все они имеют целью выбор наилучшего (оптимального) из всех возможных вариантов. Различие проявляется лишь в методах их построения (имитационные модели предусматривают воспроизведение течения процесса, оптимизационные — использование аналитических методов).

Сам процесс оптимизации воспринимается при этом как свойство, присущее всем проблемно-ориентированным моделям, являющееся залогом их осуществимости. Оптимизация в этом смысле представляется базовым элементом проблемно-ориентированного, осуществимого моделирования, основным его содержанием. Именно оптимизация придает процессу моделирования целеустремленную и реализационную форму. Именно она обуславливает его способность к решению основной задачи — определения реальных путей достижения целей, стоящих перед системным образованием.

При моделировании предпринимательской деятельности свойство оптимизации особенно важно. Собственно, выбор оптимальной модели предпринимательства — наиболее характерный пример его проявления, когда условие оптимальности позволяет реализовать комплексный подход к изучению

разнонаправленных процессов и явлений, разнокачественных факторов и характеристик, обеспечить взвешенную, полностью согласованную их оценку.

Свойство оптимальности проявляется в вариантности процесса моделирования. Вариантность (вариантный метод, вариантный подход) есть процесс разработки предварительных проектов модели, по которым принимают решения соответствующие распорядители. Иными словами, вариантный метод — это подготовка проекта модели в неоднозначном исполнении, показывающего многообразие решений в поисках оптимума и обеспечивающего возможность выбора одного из вариантов.

Возможность выбора абсолютно необходима для оценки принципиальных решений. Предложения, положенные в основу управленческого решения, всегда содержат ряд вариантов — различных направлений действия для достижения поставленной цели, среди которых распорядитель, принимающий решение, может выбирать.

Существует несколько типов вариантных построений.

Первый тип построения включает так называемые хронологические варианты. Их характерная особенность — хронологическая последовательность решений, когда на конец рассматриваемого периода устанавливаются два или три уровня решения социально-экономических проблем. При двух уровнях решения рассматриваются минимальный и максимальный уровень, при трех — еще и средний уровень.

При такой схеме построения один вариант не исключает другого, они все осуществимы, но в различные сроки.

Второй тип вариантных построений опирается на варианты, различающиеся принципиально, причем принятие одного из них полностью исключает принятие остальных. Такие варианты получили название альтернативных.

Третий тип вариантных построений исходит из вариантов, не имеющих взаимоисключающего характера и не расположенных в хронологической последовательности. В таких вариантах могут содержаться повторяющиеся или взаимодополняющие элементы, а различие может не иметь принципиальной основы.

Это не означает, однако, что окончательно принятое решение может включать не один, а два или несколько вариантов. Процесс поиска оптимума, сам выбор вариантов не теряет своего значения.

Варианты третьего типа принято именовать сравниваемыми. Этот термин несколько условен, так как акция сравнения всегда присутствует в вариантной среде, и варианты любого типа построения как варианты сравниваемые. В таком случае более общее понятие воспринимается как частный случай, не имеющий собственного наименования.

Такое использование атрибута «сравнимый», в принципе, допустимо, так как оно отражает общий ход процесса оптимизации, характеризует процедуру принятия решений.

Характер построения вариантов не является основным в процессе оптимизации. Гораздо более существенным является обоснование критерия оптимальности, на базе которого осуществляется выбор наилучшего варианта.

Одним из основных принципов, позволяющих реализовать поиск лучших предпринимательских решений, является принцип сопоставимости сравниваемых вариантов.

Сопоставимость как экономическая категория есть обеспечение условий, при которых возможна сравнимость показателей и характеристик, полученных различными методами или в различное время. Сопоставить — значит рассмотреть, обсудить, сравнивая с чем-либо, имея целью получение конкретного вывода.

Сопоставимость сравниваемых моделей предпринимательства может быть обеспечена при соблюдении ряда условий.

Первым условием является единообразие структуры моделей.

Структура модели предпринимательства должна включать три крупных блока: модель развития производства, модель развития коммерческой деятельности и финансовую модель. Являясь по существу крупными структурными элементами единой модели предпринимательства, эти модели обладают значительной долей самостоятельности.

Вторым условием сопоставимости является идентичность сравниваемых показателей. Номенклатура показателей, используемых для решения задач оптимизации предпринимательской деятельности, достаточно велика. Несмотря на широкое применение показателя прибыли как основного результата предпринимательства, находят обоснование показатели, отражающие объем производимой продукции (в сопоставлении с затратами), учитывающие снижение себестоимости и др. Многие из них не лишены оснований и могут применяться в процессе оптимизации. Однако их многообразие в практической оценочной деятельности невозможно. Достаточно корректны сравнительные оценки, которые имеют в своей основе принципы сопоставимости, подходы, критерии.

Осуществляя процесс оптимизации предпринимательских решений — выбор наилучшего из всех возможных вариантов, наиболее важно использовать проверенные, научно обоснованные критерии.

Критерий (от греч. *kriterion* — средство для суждения) в общем виде — это признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего-либо; мерило оценки.

В более узком смысле критерием является не только признак, но и показатель, на базе которого осуществляются оценка и выбор варианта. Широко распространен термин «критерий оптимальности». Критерием оптимальности является количественный показатель, имеющий предельную меру и пригодный для сравнительной оценки различных вариантов.

В экстремальных задачах критерием называют переменную величину, по изменению которой можно судить об оптимальности варианта решения. В задачах на максимум эта величина стремится к увеличению (например, в качестве критерия оптимальности может рассматриваться прибыль — показатель стремится к увеличению). В задачах на минимум она стремится к уменьшению (например, критерием оптимальности может выступать объем затрат).

Поиск оптимального (максимального или минимального) значения этой величины является целью расчетов или целевой функцией.

Для одной задачи может существовать лишь один критерий оптимальности, и такая задача всегда монокритериальна. Поиск такого показателя (своеобразного «философского камня») продолжается уже не одно десятилетие. Отечественными учеными было высказано множество предложений по его обоснованию и использованию. Предлагалось максимизировать объем выпускаемой продукции (чистой, условно-чистой, реализуемой и т. д.), прибыль и рентабельность производства, эффективность капитальных вложений и показатели уровня жизни. Минимизации «подвергались» полные и приведенные затраты, количество затраченного времени, площадь используемой территории и многое др. Эти попытки никак не являлись бесплодными. Они поэтапно приближали решение проблемы, дали богатейший материал для анализа и обобщений.

В отношении общего подхода к построению критерия оптимальности мнения ведущих отечественных и зарубежных представителей научных школ отличаются редким единством. Их внимание сконцентрировано на показателе эффективности, отражающем интенсивный рост и развитие любого объекта.

В общем представлении эффективность (в переводе с лат. — действенный, производительный, дающий результат) характеризует различные системы, процессы, явления.

Эффективность — индикатор развития и его важнейший стимул. Стремясь повысить эффективность конкретного вида предпринимательской деятельности в целом, мы определяем конкретные меры, способствующие процессу развития, и устраняем те из них, что ведут к регрессу.

Широко известные показатели эффективности производства: результативность, интенсивность функционирования системы, степень достижения цели и уровень организованности системы и т. д. Столь широкое понимание эффективности не противоречит узконаправленному значению. Это свидетельствует о многогранности категории эффективности с одной стороны, и с другой — о сложности ее представления в показателях и измерителях.

Для определения принципов и методов оценки эффективности предпринимательства рассмотрим взаимоотношения двух важнейших экономических категорий — *эффекта* и *эффективности*.

Эффект является отражением результата деятельности, т.е. того состояния, к которому стремится экономический объект. Понятия «эффект» и «результат» можно воспринимать как тождественные и использовать как ориентир при построении конкретной управленческой системы. Такое управление, получившее в международной практике наименование «управление по результатам», направлено на количественный прирост результирующих показателей, хотя и подразумевает вместе с тем изменение качественных характеристик.

Эффективность в отличие от эффекта учитывает не только результат деятельности (прогнозируемый, планируемый, достигнутый, желаемый), но рассматривает условия, при которых он достигнут. Эффективность определяется соотношением результата (эффекта) и затрат, обуславливающих этот результат. Эффективность поэтому есть сравнительная оценка результата деятельности, отражающая не только ее возможность к обеспечению экономического роста, но и способность стимулировать прогрессивные структурные и качественные изме-

нения. Эффект, таким образом, представляет собой один из компонентов, соотносимых между собой в процессе решения задач оптимизации.

Эффективность любой деятельности принято выражать с помощью отношения результата к затратам. Целевая ориентация такого отношения — стремление к максимизации. При этом ставится задача максимизировать результат, приходящийся на единицу затрат.

Возможно и обратное соотношение, когда показатель затрат относят к показателю результата. В этом случае сравнительный показатель минимизируется.

С формальных позиций нет противоречий между использованием того или другого метода расчета. Однако с содержательной точки зрения между ними можно заметить существенные различия. Эти отличия проявляются в процессе моделирования деятельности, т. е. предвидения будущих процессов, событий, явлений. Модель предпринимательства, как и любая проблемно-ориентированная модель, всегда обращена в сторону определенного желаемого результата и строится, исходя из стремления его достигнуть. Ее конечная цель — достижение определенного результата. Однако если оперировать отношением показателей затрат к результату, можно столкнуться с ситуацией, когда прироста результата не произойдет, хотя затраты на его достижение на том же уровне будут снижены. Это обстоятельство может рассматриваться как следствие качественных изменений, происходящих в структуре экономического объекта, а в процессе их оценки будет зафиксировано повышение эффективности деятельности объекта. Однако планируемый результат не достигается, т. е. элементы развития не дополняются элементами экономического роста.

В практической деятельности используется показатель эффективности, базирующийся на отношении результата и затрат, как более полно отражающий целевую ориентацию исследуемого объекта.

В условиях развития рыночных отношений этот подход приобретает особую значимость. Предпринимательская деятельность, стремящаяся наращивать свои конкурентные преимущества и обеспечивать с их помощью устойчивость своих рыночных позиций, использует в качестве целевых ориентиров широкую совокупность результирующих показателей (как количественных, так и качественных): прирост объема продаж и прибыли, овладение большим целевым сегментом, приспособление характеристик производимого товара к нуждам потребителей целевого рынка и т. д. Такие ориентиры требуют полного и наглядного отражения при обосновании оценочных критериев, отвечающих поставленным задачам и способам их решения.

12.2 Принципы и методы оценки эффективности предпринимательской деятельности

В связи с тем, что результат деятельности всегда связан с ее целью, стремление экономического объекта достигнуть предпочтительного для него состояния определяет целенаправленность поведения. Это состояние и есть цель объекта.

Трактовка цели предполагает ее объективную обусловленность. Она проявляется в определенности, в направленности развития, вызванных объективными материальными причинами.

В теоретических концепциях утвердилось понимание цели как состояния, к которому стремится тот или иной объект. Уже в процессе постановки целей фиксируются свойства и качества, которые должен получить объект в результате определенной деятельности. Цель, таким образом, формирует основы деятельности. При этом деятельность понимается как активность, направленная на достижение поставленной цели.

Цель характеризуется предварительной продуманностью. В конце процесса труда получается результат, который уже в начале этого процесса имелся в представлении человека. После того как цель поставлена, анализируется ситуация, при которой будет осуществляться деятельность, выбираются способ и средства достижения цели, намечается последовательность, т. е. схема деятельности.

Предпринимательская деятельность всегда направлена на достижение цели, хотя не всегда к ней приводит, но обязательно заканчивается результатом, даже если он и не запланирован или не имеет положительного характера. *Первый принцип оценки эффективности предпринимательства*: если конечный результат совпадает с целью, то деятельность может быть признана рациональной.

Совпадение результата с поставленной целью особенно важно с позиции выбора наиболее успешных решений. Такое совпадение свидетельствует, что выбранные условия соответствуют «стандартам рациональности», а анализ ситуации достаточно полон и обоснован. Более точным определением таких понятий, как «успешная деятельность», «деятельность, соответствующая принципам рациональности», является понятие эффективности как реализации возможности получения результата (или уже полученный результат) при определенных условиях осуществления деятельности. Это обстоятельство помогает выделить основной принцип измерения эффективности — принцип взаимосвязи цели и конечного результата деятельности.

Предпринимательству, базирующемуся на современной маркетинговой концепции, всегда присуща множественность целей. Она проявляется в первую очередь в альтернативности процесса целеполагания, когда из множества целей выбирается одна, в наибольшей степени соответствующая принципам эффективности. Множественность целей может проявляться в ее многокомпонентном составе. Предпринимательская деятельность, как известно, сочетает в себе три аспекта: производственный, коммерческий и финансовый. Для каждого из направлений характерны собственные цели, иногда взаимоисключающие (например, при стремлении к росту прибыли и минимизации затрат). При этом, разумеется, ставятся задачи поиска единого направленных целей или в крайнем случае — установления разумного компромисса. Такой компромисс не всегда возможен, и задача оценки эффективности в этих случаях решается с помощью метода многоцелевой оптимизации.

Такой подход обуславливает *второй принцип оценки эффективности предпринимательства* — доступность использования нескольких критериев оптимальности. Важно подчеркнуть, что речь идет именно о допустимости

использования критериев, а не их необходимости. Совокупность критериев используется в тех случаях, когда нет возможности для применения единых или обобщенных оценок. Процесс установления целей осуществляется в рамках разработки стратегии маркетинга и функционирования системы предпринимательства. Стратегия представляет собой обоснованную долгосрочную программу действий, ориентированную на достижение определенной цели. Отличительная черта стратегии — наличие цели. Ее присутствие позволяет определять стратегию как совокупность концептуальных положений, изложенных в приемлемой для практики форме. Цели, а значит, и конечные результаты, требующие отражения в показателе эффективности, бывают двух видов: качественные и количественные.

Концепция маркетинга использует различные виды стратегий (по цепочке «цели—результаты»). Наибольшее распространение получили так называемые наступательные стратегии. Среди целей, присущих наступательным стратегиям, можно выделить:

- увеличение объема продаж и прибыли (в количественном выражении);
- овладение определенным сегментом рынка;
- занятие определенного положения в конкурентной среде;
- прирост объема производства и производительности труда;
- достижение количественно выраженного социального эффекта и т. д.

Третий принцип оценки эффективности предпринимательства — *в процессе целеполагания целесообразно отдавать предпочтение целям, характеризующим устойчивость рыночных позиций предпринимателя, реализуя принципы маркетинга как рыночной концепции управления*. Такой подход не противоречит стремлению к максимизации прибыли, характерному для маркетинговой концепции, но создает условия для успешного функционирования в длительной перспективе. Оценка эффективности при этом проводится с учетом стратегических приоритетов, а в множестве возможных оценочных показателей преобладают показатели, характеризующие результативность усилий, предпринимаемых в том или ином стратегическом направлении.

Четвертым принципом оценки эффективности является ее (оценки) взаимосвязь с жизненным циклом продукции.

На стадии разработки и внедрения продукта, как известно, прибыль не образуется (она появляется лишь в конце стадии внедрения). Прибыль имеет при этом мотивационный характер, т. е. формирующий мотивы, в силу которых решаются задачи по сокращению длительности этих стадий, повышению качества разрабатываемого и внедряемого продукта, обеспечению его соответствия потребностям целевого сегмента, а также по сокращению затрат на исследование продукта, его апробацию, подготовку рынка и внедрению в рыночную среду. В силу такого обстоятельства для оценки эффективности предпринимательства на этих стадиях требуются специфические показатели, ориентированные на стратегические задачи, охватывающие весь планируемый жизненный цикл продукции, начиная от формирования идеи и заканчивая снятием продукции с производства.

На стадии роста, когда появляются реальные доказательства соответствия товара требованиям целевого сегмента, целесообразно использование показателя

прибыли, что обусловлено логикой жизненного цикла товара. Вместе с тем на этой стадии необходимо решать задачи по увеличению рыночной доли и завоеванию новых рынков или сегментов, так как увеличение темпов роста объема продаж и прибыли свидетельствует о достаточно высоком и широком рыночном признании. Оценка степени достижения этих целей, инновационных по сути, имеет в своей основе стратегические соображения и смыкается с задачей более полного овладения рынком. Поэтому на стадии роста возможно сочетание нескольких методов и показателей оценки эффективности, охватывающих самостоятельные направления предпринимательской деятельности и формирующихся на различных потребительских рынках.

На стадии зрелости в системе оценочных показателей очевидно доминирует показатель прибыли.

В этой связи оценка результата предпринимательства вновь использует принцип сочетания показателей, когда показатель прибыли дополняется показателями, характеризующими позиции предприятия в конкурентной среде (например, местоположение предприятия в иерархической последовательности конкурирующих фирм, выстроенной с учетом их конкурентоспособности в конкретных условиях рыночной конъюнктуры).

На стадии спада, завершающей жизненный цикл продукции, могут устанавливаться два вида целей: быстрый уход с рынка устаревшей продукции и отказ от активных рыночных действий. Результат предпринимательской деятельности на этой стадии может, в принципе, оцениваться с помощью показателя прибыли, стремящегося к максимально возможному значению. В случае использования стратегии быстрого ухода с рынка необходимо анализировать результаты деятельности по другим компонентам ассортиментного ряда, определяющим совокупный результат деятельности фирмы. При ориентации на возможное возобновление спроса показатель прибыли дополняется аналитическими характеристиками в отношении степени вероятности возобновления спроса, риска, обусловленного его неопределенностью и прогнозируемой длительностью периода, предшествующего новому «всплеску» спроса. Важно подчеркнуть, что такие характеристики могут выступать лишь в качестве аналитических, дополняющих основные, но не образующих самостоятельные показатели.

Таким образом, можно констатировать изменчивость результирующих показателей предпринимательской деятельности в зависимости от стадии жизненного цикла продукции, а также возможность их комбинации, обусловленную структурными изменениями в целях и задачах предпринимательства.

Для измерения показателей результата предпринимательской деятельности могут использоваться различные методы. Показатель занимаемой доли рынка определяется на основе маркетинговых исследований, в рамках которых исследуется совокупная емкость рынка и анализируется соотношение между емкостными показателями, характеризующими деятельность исследуемого предприятия и его основных конкурентов

Конкурентоспособность продукции или организации выражается с помощью относительного показателя, где в качестве оцениваемых альтернатив выступают продукты (фирмы), образующие конкурентную среду.

Для оценки конкурентоспособности продукта используется методический подход, основанный на получении обобщенных показателей, сочетающих в себе множество частных характеристик с учетом их веса и значимости. При этом может быть предложен следующий алгоритм:

1. Определяются частные показатели, характеризующие конкурентные свойства продукта (фирмы).

2. Определяются значения частных показателей (K_i) по каждому из альтернативных вариантов (в натуральных единицах измерения, а при необходимости — в баллах).

3. С помощью экспертного метода выстраивается последовательность частных показателей конкурентоспособности, ранжированная по степени их значимости для потребителей.

4. Выбирается вариант — «эталон», являющийся базовым при сопоставлении частных показателей (в качестве эталона может быть использован любой из альтернативных вариантов).

5. Частные показатели конкурентоспособности сопоставляются с «эталонным» вариантом, и определяются индексы частных показателей (J_{ki}) по каждому варианту:

$$J_{ki} = K_i / K_{i_0}$$

где K_{i_0} — частный показатель конкурентоспособности, соответствующий «эталону».

Важно отметить, что данный показатель пригоден лишь для сравнительных оценок и не может быть использован как абсолютная характеристика. Он представляется вполне пригодным для решения задач оценки эффективности предпринимательства, сравнительным по своей сути и используемым в процессе оптимизации (выбора).

Для характеристики затрат, обуславливающих получение результата, необходимо ориентироваться на принцип комплексности и полноты затратных компонентов. Может быть сформирована следующая совокупность затрат:

$$Z = Z_{об} + Z_{он} + Z_{mp} + Z_m,$$

где $Z_{об}$ — затраты на воспроизводство оборотных фондов; $Z_{он}$ — затраты на воспроизводство основных производственных фондов; Z_{mp} — затраты на воспроизводство трудовых ресурсов; Z_m — затраты на маркетинг.

При формировании совокупности маркетинговых затрат необходимо учесть затраты на:

- маркетинговые исследования;
- разработку инновационных решений;
- подготовку рынка;
- организацию маркетинговой деятельности;
- разработку комплексного плана маркетинга;
- установление, укрепление и эффективное использование коммуникативных связей;
- организацию и стимулирование сбыта;
- на рекламу и коммерческую пропаганду;

- на проведение мероприятий по укреплению имиджа.

В практике экономических обоснований могут возникнуть сложности в использовании механизма взвешивания (соотношения) показателя результата и затрат. Если показатель результата имеет стоимостное выражение (например, прибыль), то можно воспользоваться простым механизмом сравнения однородных величин. Но если показатель результата представлен в иных единицах измерения (доля рынка, конкурентоспособность), он не может быть прямо сопоставлен со стоимостным показателем. В этом случае необходим особый механизм взвешивания разнокачественных и разноразмерных характеристик: применяя показатель эффективности как относительную величину, предназначенную для выбора наиболее рациональных решений, можно использовать индексный подход, когда показатели затрат и результата выражаются в индексной форме, не имеющей размерности и позволяющей осуществлять процедуры сравнения.

В рамках оптимизационного моделирования всегда возможна индексация ключевых показателей. Индексы показателей исчисляются в ходе сопоставления рассматриваемых альтернатив. При этом один из альтернативных вариантов предпринимательских решений принимается в качестве базового. Показатель базового варианта принимается за единицу.

Представленные показатели выражают совокупный результат предпринимательской деятельности. Они агрегированы многими факторами и могут, по сути, называться обобщающими. Однако предпринимательство, как было отмечено выше, включает в себя ряд относительно самостоятельных видов деятельности: производственную, финансовую, коммерческую, коммуникативную, каждая из которых оказывает непосредственное влияние на конечные результаты и тем самым в значительной мере определяет эффективность функционирования всей предпринимательской системы. Каждый из видов деятельности образует собственные результаты, на базе которых могут быть исчислены соответствующие показатели, отражающие эффективность функционирования отдельных предпринимательских подсистем.

Эти показатели не могут претендовать на роль обобщающих характеристик, так как касаются лишь отдельных элементов единого целого, но могут с успехом использоваться в качестве дополнительных составляющих.

Для производственной подсистемы могут быть предложены следующие дополнительные показатели:

- эффективность производства, рассчитанная по типу ресурсоотдачи;
- производительность труда;
- рентабельность;
- показатель эффективности производственных связей;
- система показателей, отражающих эффективность управления производством;
- показатель эффективности управления кадрами;
- система показателей, характеризующих эффективность использования производственной и маркетинговой информации и др.

Эффективность деятельности коммерческой подсистемы может оцениваться с помощью относительных показателей, составляющих объем реализации про-

дукции, и затрат на организацию ее сбыта и продвижения на рынок, а также показателей, характеризующих согласованность, взаимосвязанность и взаимодополняемость элементов сбытовой сети:

- показатель эффективности различных каналов сбыта, сбытовых систем, посредников;
- система показателей, отражающих эффективность управления сбытовой сетью;
- показатель надежности выбора посредников;
- система показателей, отражающих эффективность использования сбытовой и маркетинговой информации;
- показатели, характеризующие степень соответствия сбытовой сети целям и задачам маркетинга;
- длительность периода реализации (соотношение с затратами на организацию сбыта);
- показатель, характеризующий относительную величину прибыли в общем товарообороте.

Для оценки эффективности функционирования финансовой подсистемы может быть использована совокупность важнейших показателей и параметров, представляемых в финансовых отчетах предприятия. Характеризуя финансовые результаты деятельности, можно использовать, например:

- доходы от основной деятельности;
- себестоимость реализованной продукции;
- чистый доход без учета доли в прибылях ассоциированных компаний;
- чистый налог до налогообложения и др.

Соотнеся эти показатели с показателями затрат, можно сформировать представление об эффективности финансовой деятельности. Говоря об эффективности коммуникативной подсистемы, необходимо подчеркнуть, что под ней понимается в данном случае не вся система рыночных коммуникаций, а только коммуникации между производителем и потребителем. В этой подсистеме могут быть использованы следующие дополнительные показатели эффективности:

- эффективность рекламной деятельности (экономическая и социально-психологическая) ;
- эффективность стимулирования сбыта;
- система показателей, характеризующих работу выставок и ярмарок;
- эффективность использования различных средств рекламного воздействия;
- эффективность изучения мотиваций;
- система показателей, отражающих информационные составляющие;
- эффективность использования средств создания общественного мнения в отношении предприятия и его продукции.

Особого внимания заслуживает показатель имиджа предприятия. Он может быть использован в качестве показателя результата не только в рамках коммуникативной подсистемы, но в ряде случаев и применительно ко всей системе предпринимательства.

12.3 Пути повышения и контроль эффективности предпринимательской деятельности

Современный экономический менталитет давно перешагнул за пределы традиционных представлений о системе предпринимательства, интерпретирующих предпринимательскую деятельность как прямую функцию реализации собственности — ее основную производственную функцию; как действия, направленные на возрастание капитала и присвоение прибыли, или инициативную деятельность граждан в сфере производства товаров и услуг с целью получения максимально возможной прибыли. Появились и получили развитие новые представления, в которых предпринимательство рассматривается как процесс непрерывного поиска изменений в потребностях и спросе конечных потребителей и удовлетворении спроса путем организации инновационного процесса производства и распределения продуктов, обеспечивающих максимум производительности в каждой стадии непрерывного воспроизводственного цикла. В такой трактовке делается акцент не на максимизации прибыли, а на потребителе — на присущих ему нуждах и запросах, удовлетворение которых благодаря высокому уровню организации предпринимательства обуславливает возможность повышения экономических результатов хозяйственной деятельности.

Таким образом, концепция предпринимательства тяготеет к маркетинговой трактовке, решающей основные задачи, стоящие перед предпринимательской единицей, с помощью управления динамичными естественно-рыночными процессами. При этом поиск путей повышения эффективности предпринимательской деятельности увязывается с возможностями, предоставляемыми современным маркетинговым подходом.

Среди широко известных инструментов маркетинга выделяется сервисная концепция предпринимательства. В международной предпринимательской практике возрастает значимость так называемого сервисного производства (иногда называемого производством услуг). Развитие сервисного производства означает переход к таким управленческим и организационным решениям, когда не просто производится некий товар (услуга или вид работ), но реализуется полный комплект процесса обслуживания потребителей вплоть до полного насыщения его потребности с помощью товаров и услуг. Сервисное производство подчеркивает единство процесса производства и последующей эксплуатации продукта, охватывая весь период его жизненного цикла вплоть до исчерпания резервов физического и морального износа.

Сервисные услуги следует отличать от услуг, предоставляемых непроизводственной сферой. Услуга непроизводственной сферы представляет собой особый вид товара и формируется в рамках определенного цикла, который может рассматриваться как производственный. Следует иметь в виду, что и при оказании материальных, духовных услуг всегда имеются элементы производства и воспроизводства. Сервисные услуги являются, по существу, продолжением производственного цикла, с помощью которого обслуживается процесс потребления уже произведенного продукта. Сервисное производство выступает как дополнитель-

ный элемент, который при определенных условиях может доминировать в цепочке «производство—потребление».

На международных рынках активно функционирует «сервисная» конкуренция, конкуренция в сфере обслуживания, когда сервисные услуги становятся источником конкурентного преимущества. Ее элементы появляются и на отечественном рынке. Так, например, санкт-петербургское строительное объединение «ЛенСпецСМУ», учитывая тенденции рынка строительных услуг и меняющуюся психологию потребителей, с целью обеспечения качественного и своевременного технического и коммунального обслуживания построенных зданий создало предпринимательские структуры, основной задачей которых является обслуживание готового жилья.

В народном хозяйстве развитие сервисного производства также может составить основу для наиболее эффективных предпринимательских решений. Большие возможности в этом направлении открываются перед малыми предприятиями. Ограничения в сфере обеспечения конкурентоспособности малого предприятия, вызванные недостаточными для масштабной производственной деятельности объемом капитала, развитием материально-технической базы, снабжением сырьем, материалами, оборудованием и т. д., не позволяют малым предприятиям успешно конкурировать с крупными производителями. Они вынуждены ориентироваться преимущественно на методы ценовой конкуренции, что в условиях роста себестоимости продукции не всегда удается. При этом значение проблемы поиска действенных мер по наращиванию конкурентных преимуществ малого предприятия существенно возрастает. Одним из резервов активизации этой деятельности является расширение ассортимента ряда производимых товаров, услуг и работ и повышение их качества.

Оказывая услуги по эксплуатации машин, оборудования или зданий и сооружений, малое предприятие формирует качественно иной продукт, который не просто предназначен для удовлетворения потребностей в продукции, но и обеспечивает весь процесс удовлетворения этой потребности. Дополнительные качества этой продукции будут оцениваться потребителем в ходе ее продвижения на рынок и могут сформировать устойчивые потребительские предпочтения.

Малое предприятие может использовать услуги по техническому обслуживанию, эксплуатации, текущему и выборочному капитальному ремонту в качестве самостоятельных компонентов ассортимента ряда. При этом создаются условия для реализации преимуществ стратегии дифференциации и диверсификации продукции с помощью более глубокого проникновения на рынок.

В конкретных условиях рыночной конъюнктуры могут сложиться необходимые предпосылки для узкопрофильной ориентации малого предприятия — ремонтные и эксплуатационные услуги. Такая ориентация может быть оправдана в случае нахождения специализированного сегмента, нуждающегося в этих услугах. Безусловно, в этом случае малое предприятие может столкнуться с трудностями, всегда связанными с освоением узкого сегмента, — возможностью резкого обострения конкуренции, риском, связанным с быстрым насыщением потребностей или ухудшением финансового состояния потребителей. Однако маневренность, присущая малому предприятию, позволяет компенсировать негативное

влияние этих факторов за счет сокращения сроков перепрофилирования малого предприятия и перехода на другие сервисные услуги.

Поиск резервов повышения эффективности малого предпринимательства может быть обращен в сторону современного направления, реализуемого в рамках концепции и получившего название «бенчмаркинг». Бенчмаркинг, называемый в некоторых научных школах (например, во французской) бенчмаркетингом, представляется «как способ оценки стратегий и целей работы с первоклассными предприятиями, чтобы гарантировать долгосрочное положение на рынке». С его помощью реализуется функция по всестороннему обоснованию стратегии предпринимательства с учетом опыта партнеров и конкурентов, добившихся наибольших успехов на отраслевом, межотраслевом, национальном и межнациональном уровнях. Бенчмаркинг находится в тесной зависимости с процессом формирования эффективности предпринимательской деятельности. Имея целью обеспечение конкурентоспособности и создание предпосылок для оценки результатов предпринимательства, он создает своеобразную аналоговую базу, которая может быть использована как эталонный объект углубленного предметного исследования.

При обосновании наиболее эффективных предпринимательских стратегий с использованием принципов бенчмаркинга исследуются следующие аспекты:

- структура конкурентной среды и соотношения результатов деятельности главных конкурентов;
- негативные стороны деятельности предприятия и причины, обуславливающие отставание от конкурентов;
- возможные направления совершенствования деятельности предприятия с целью полной или хотя бы частичной компенсации негативных факторов;
- способы внедрения передовых стратегий, используемых лидерами производственно-рыночной среды.

Бенчмаркинг близок по содержанию к понятию маркетинговой разведки, используемой для анализа неочевидных, скрытых от глаз наблюдателя, рыночных процессов и явлений. Различия заключаются в первую очередь в используемых методах и приемах. Особенность бенчмаркинга состоит в его попытках собрать конфиденциальную и полуконфиденциальную информацию о деятельности различных субъектов рыночной среды. Данные такого рода позволяют получить более широкие представления о характере деятельности лидеров конкурентной среды и причинах их успеха. Не касаясь этических аспектов проблемы, важно подчеркнуть возможности получения с помощью бенчмаркинга наиболее полных аналитических данных, их агрегирования, обобщения и использования в процессе построения модели эффективного предпринимательства.

Реализация функции бенчмаркинга предполагает создание специализированных групп (команд), состоящих из представителей разных предприятий.

Исследования, выполняемые в форме сравнительного анализа, т. е. по методу бенчмаркинга, затрагивают не только производственные и коммерческие, но и психологические аспекты. С помощью бенчмаркинга на предприятии возможно создать особый психологический климат, когда весь

штат сотрудников будет стараться следовать лучшим примерам. Бенчмаркинг, таким образом, обогащает культуру предпринимательской деятельности такими ценностями, как способность к саморазвитию, повышению профессионально-квалификационного уровня, общей культуры, решая задачи эффективного использования и воспроизводства собственного потенциала фирмы. Следует отметить, что применение бенчмаркинга наиболее целесообразно для малого предпринимательства, ибо, изучая опыт производственной, маркетинговой, коммерческой, финансовой деятельности, управленческие решения, применяемые лидерами конкурентной среды, малые предприятия получают возможность исследования и адаптации этих решений к собственным задачам и условиям. При этом усиливается действие коммуникативных факторов, так как в процессе бенчмаркинга удается создать устойчивые коммуникативные связи между группой малых предприятий и крупных, которые могут быть использованы и в других направлениях предпринимательской деятельности.

Поиск путей повышения эффективности предпринимательства может быть обращен в сторону совершенствования управленческих функций. Следует отметить, что центр тяжести управленческих решений приходится на менеджеров среднего звена, где аккумулируется оперативная информация. Близость к высшему руководству позволяет им легко ориентироваться в целях и задачах предприятия. При этом особенно важным является подбор менеджеров среднего звена и делегирование им достаточного объема полномочий для полноценной работы. В мировой практике сложилась устойчивая тенденция к децентрализации маркетинговых функций при более централизованной инвестиционной, финансовой, производственной и технической политике. Например, в строительной отрасли, где разграничение этапов строительства и видов работ определяет целесообразность децентрализации управления отдельными видами работ — вплоть до выделения специализированных производственных подразделений в самостоятельные малые предпринимательские структуры. В результате чего можно достичь заинтересованности работников выделенных малых предприятий в результатах труда и экономии материалов. Здесь же возможно разделение функций и выделения отдельных видов деятельности в центры ответственности. Таким центром ответственности, в частности, может быть центр управления затратами малого предприятия.

Система контроля эффективности предпринимательства строится в соответствии с особенностями целевой ориентации предприятия и используемых результирующих показателей и характеристик. Назначением контроля является:

- оценка достигнутых результатов предпринимательской деятельности;
- оценка структурных результатов деятельности (производственной, коммерческой, финансовой, коммуникативной);
- оценка ситуационного управления, его способности адекватно реагировать на изменения внешней среды;
- оценка конкретного вклада управленческого персонала и сотрудников малого предприятия в обеспечении конечного результата;

- формирование обратной связи в целях информирования и поощрения персонала;
- выявление и оценка факторов, препятствующих достижению планируемых результатов.

Контроль эффективности представляет собой достаточно сложную, интегрированную деятельность, имеющую разветвленную внутреннюю структуру. Структура системы контроля включает два компонента — горизонтальную и вертикальную структуры.

Вертикальная структура охватывает последовательность процедур контроля, соответствующую единой логике плано-управленческого цикла. Выделяются стратегический контроль, оценивающий стратегические альтернативы или обоснованные решения; тактический контроль, анализирующий эффективность принятия тактических решений, и оперативный контроль, почти как в армии.

Стратегический контроль направлен на оценку степени достижения основной (генеральной) цели предпринимательской единицы, а также стратегических целей, ставящихся в рамках товарной, ценовой, сбытовой и коммуникативной политики. Он охватывает достаточно длительный промежуток времени (5,10,15 лет) и является основным видом контроля итоговых результатов предпринимательства.

Тактический контроль оценивает эффективность мероприятий, проводимых в течение непродолжительного отрезка времени (как правило, 1-1,5 года), и может рассматриваться как контроль промежуточных результатов процесса реализации стратегии.

Этот вид контроля особенно важен для малого предпринимательства, так как направления, характер и результаты деятельности малого предприятия в значительной степени подвержены влиянию рыночной конъюнктуры. Цель тактического контроля — своевременная реакция на изменение конъюнктурных условий, особенно на появление лимитирующих и ограничивающих факторов.

Оперативный контроль призван оценивать промежуточные результаты деятельности в течение очень коротких промежутков времени. Оперативный контроль есть, по существу, постоянный контроль, который можно характеризовать как мониторинг промежуточных результатов. Горизонтальная структура системы контроля включает структурно-функциональные результаты предпринимательской деятельности. Она предусматривает оценку результативности в производственной, коммерческой, финансовой и коммуникативной сферах, образующих единую систему предпринимательства. В рамках горизонтального контроля рассматриваются дополнительные показатели эффективности, которые не позволяют охарактеризовать совокупную деятельность предпринимательской единицы, но рассматривают возможность контроля и поиска своевременных мер воздействия на отдельные структурные элементы с целью достижения единого результата.

Являясь неотъемлемой частью процесса управления организацией, контроль выполняет две функции. Первая — достаточно пассивная. Она предусматривает простую фиксацию величин достигнутых показателей и характеризует степень их отклонения от запланированных в ту или иную сторону. Вторая функция свя-

зана с активной деятельностью по анализу причин возникновения таких отклонений и разработкой мероприятий по преодолению негативных тенденций или использованию благоприятных внешних факторов. Эта функция не ограничивается поверхностными объяснениями, но требует углубленных аналитических действий, раскрывающих закономерности течения конкретных рыночных процессов и прогнозных разработок. В основу реализации этой функции закладываются результаты фиксации результирующих показателей.

В процессе контроля следует использовать определенную совокупность оценочных показателей, выстроенную в соответствии с задачами контроля, обусловленными их положением в структуре контрольных процедур (горизонтальной и вертикальной). Например, на стратегическом уровне, когда оценивается результативность деятельности в длительном периоде и формируются предпринимательские решения на будущий период, могут быть использованы следующие показатели:

- степень достижения планируемых результатов;
- степень использования ситуационных факторов;
- эффективность методов и техники управления;
- эффективность стиля управления и внутренних коммуникаций и др.

Обобщая вышеизложенное, важно подчеркнуть, что контроль эффективности предпринимательской деятельности имеет в своей основе результирующие показатели и характеристики, соответствующие целям предпринимательства. Он является итоговым звеном в последовательных действиях по постановке целей: разработка и реализация мероприятий, направленных на их достижение; контроль полученных результатов; обоснование выводов и рекомендаций на перспективу.

Контроль достигает успеха в том случае, когда его результаты вызывают адекватную реакцию со стороны действующих управленческих структур.

Внедрение функций контроля в процесс управления предпринимательством позволит повысить уровень обоснованности принимаемых решений, обеспечивая их соответствие динамичным условиям внешней и внутренней маркетинговой среды.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Составьте таблицу различий понятий «эффект» и «эффективность».
2. Постройте графики зависимости показателя результата предпринимательской деятельности и стадий жизненного цикла продукции.
3. Проведите оценку конкурентоспособности отдельно взятого вида продукции.
4. В чем сущность вариантного подхода к оценке эффективности предпринимательской деятельности?
5. Чем отличаются понятия «эффект» и «эффективность»?
6. Дайте определение критерия.
7. В чем связь понятий результата и цели?
8. Назовите основные принципы оценки эффективности предпринимательской деятельности.
9. Охарактеризуйте стадии жизненного цикла продукции.

10. Какой алгоритм можно использовать для оценки конкурентоспособности продукции?
11. Чем характеризуется показатель имиджа организации?
12. Что понимается под сервисной концепцией предпринимательства?
13. Объясните понятие «бенчмаркинг».
14. Охарактеризуйте систему контроля эффективности предпринимательства.
15. Приведите примеры реализации инструментов бенчмаркинга.

Литература

1. Буров В.Ю. Основы предпринимательства: учебное пособие / В.Ю.Буров. – Чита, 2013. – 441 с. [Электронный ресурс] - Режим доступа: [https://docviewer.yandex.ru/?url=ya-serp%3A%2F%2Fvseup.ru%2Fstatic%2Ffiles%2Fposobie_\(1\).doc&lang=ru&c=55823a588124](https://docviewer.yandex.ru/?url=ya-serp%3A%2F%2Fvseup.ru%2Fstatic%2Ffiles%2Fposobie_(1).doc&lang=ru&c=55823a588124)
- 2.Гарина Е.П. Медведева О.В. Шпилевская Е.В. Основы предпринимательской деятельности. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. - [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://book.ru/view/900363/>
- 3.Организация предпринимательской деятельности. Учебное пособие / Под ред. О.В. Шеменева, Т. В. Харитонова [Электронный ресурс]. – М.: Дашков и Ко, 2014. - Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/book/83506/>
- 4.Предпринимательство [Электронный ресурс]: учебник/ А.Н. Романов [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 700 с.— [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10506.—> ЭБС «IPRbooks»
- 5.Самарина В.П. Основы предпринимательства. Учебное пособие. 2-е издание, переработанное. – М.: КноРус, 2010. – 224 с.

Глоссарий

Акционерное общество — компания, являющаяся юридическим лицом, капитал которой состоит из взносов пайщиков-акционеров и учредителей. Форма организации производства на основе привлечения денежных средств путем продажи акций. Существуют закрытые и открытые акционерные общества.

Акционерное общество закрытого типа — акции реализуются только его работникам и не могут быть проданы посторонним лицам без согласия других акционеров.

Акционерное общество открытого типа — капитал общества формируется за счет открытой продажи акций.

Акционерный капитал — основной капитал акционерного общества, размер которого определяется его уставом. Образуется за счет заемных средств и эмиссии (выпуска) акций.

Акция — ценная бумага, выпускаемая акционерным обществом, дающая право ее владельцу, члену акционерного общества, участвовать в его управлении и получать дивиденды от прибыли. Денежная сумма, обозначенная на акции, — номинальная стоимость акции; цена, по которой акция продается, — курс акций. Различают акции: обыкновенные, привилегированные, именные, на предъявителя, трудового коллектива и др.

Акция именная — акция с указанием ее владельца. Распространяется в порядке открытой подписки. Может быть простой и привилегированной.

Акция на предъявителя — акция, не содержащая имени ее держателя. Может быть простой и привилегированной.

Акция обыкновенная — акция с нефиксированным дивидендом, размер которого определяется собранием акционеров после уплаты фиксированного процента держателям привилегированных акций.

Акция привилегированная — акция, дивиденд которой фиксируется в виде твердого процента, выплачиваемого в первоочередном порядке независимо от прибыли компании. Эта акция не дает права голоса, ее владелец не участвует в управлении компанией.

Акция трудового коллектива — акция, держателями которой могут быть только работники данного коллектива.

Акции предприятия — акции, распространяемые среди других предприятий и организаций, кооперативов, банков, добровольных обществ.

Амортизационные средства — финансовые средства, выделяемые специальным назначением для сохранения и возобновления основных фондов предприятия.

Амортизационный фонд — денежные средства, предназначенные для простого и расширенного воспроизводства основных фондов.

Амортизация — постепенное перенесение стоимости основных фондов на производимые с их помощью продукты или услуги; целевое накопление средств и их последующее применение для возмещения изношенных основных фондов.

Антимонопольное регулирование - это комплекс экономических, административных и законодательных актов, осуществляемых государством с целью обеспечить условия для рыночной конкуренции и ограничить возможности производителей монополизировать рынки.

Аренда — имущественный наем, основанный на договоре о предоставлении имущества во временное пользование за определенную плату.

Аттестация - кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня трудовой деятельности работника, а также качеств и потенциала личности предъявляемым требованиям.

Аудит — предпринимательская деятельность аудиторов (аудиторских фирм) по осуществлению независимых вневедомственных проверок бухгалтерской (финансовой) отчетности, налоговых деклараций и других финансовых обязательств и требований, а также по оказанию других юридических услуг.

Основное назначение аудиторских проверок — подтверждение достоверности проверяемой бухгалтерской отчетности предприятия (фирмы) и соответствия совершенных им финансовых и хозяйственных операций действующим нормативным актам.

Баланс — система показателей, характеризующая какое-либо явление путем сопоставления или противопоставления отдельных его сторон. Экономические балансы обычно составляются в денежном выражении.

Балансовая прибыль — общая сумма прибыли предприятия по всем видам деятельности, отражаемая в балансе.

Бизнес — экономическая деятельность субъекта в условиях рыночной экономики, нацеленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуги.

Бизнесмен — коммерсант, предприниматель, делец; вообще человек, занимающийся любым видом экономической деятельности, приносящей прибыль или иные выгоды.

Бизнес-план — программа деятельности предприятия, план конкретных мер по достижению конкретных целей деятельности компании, включающий оценку ожидаемых расходов и доходов. Разрабатывается на основе маркетинговых исследований.

Валовая прибыль — часть валового дохода предприятия, которая остается у него после вычета всех обязательных расходов.

Валовой доход — характеризует конечный результат деятельности предприятия и представляет собой разницу между валовой выручкой и всеми затратами на производство и реализацию продукции.

Вексель — вид ценной бумаги, письменное долговое обязательство установленной формы, наделяющее его владельца (векселедержателя) безоговорочным правом требовать с векселедателя безусловной оплаты указанной суммы денег к определенному сроку.

Венчурная фирма — коммерческая научно-техническая фирма, занимающаяся разработкой и внедрением новых технологий и продукции с не определенным заранее доходом (рискованный вклад капитала).

Вмененный налог — потенциально возможный доход налогоплательщика единого налога, рассчитываемый с учетом совокупности факторов, непосредственно влияющих на получение указанного дохода и используемый для расчета величины единого налога по установленной ставке.

Внедренческая фирма — посредническо-консультационная хозрасчетная организация (предприятие), специализирующаяся на распространении инноваций.

Государственное или муниципальное предприятие — коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество.

Денежное обязательство — обязанность должника уплатить кредитору определенную денежную сумму по гражданско-правовой сделке и (или) иному предусмотренному Гражданским кодексом Российской Федерации основанию.

Диверсификация производства — переход от односторонней, часто базирующейся лишь на одном продукте, производственной структуры к многопрофильному производству с широкой номенклатурой выпускаемой продукции.

Дивиденд — часть прибыли акционерного общества, ежегодно распределяемая между акционерами после уплаты налогов, отчисления на расширение производства, пополнения резервов, выплаты процентов по облигациям и вознаграждений директорам.

Жизненный цикл товара — период чередования основных фаз существования товара: разработки, производства, выхода на рынок, роста, насыщения рынка и морального старения.

Износ основных фондов — постепенная утрата основными фондами (зданиями, машинами и другими средствами труда) их полезных свойств. Различаются физический и моральный износ основных производственных фондов. *Физический износ* — материальное снашивание средств труда вследствие их использования и воздействия сил природы. *Моральный износ* средств труда может наступить до полного физического износа вследствие того, что появляются более производительные, точные и экономичные машины и оборудование.

Инвестиции — долгосрочные вложения средств как внутри страны, так и за рубежом в целях создания новых и модернизации действующих предприятий, освоения новейших технологий и техники, производства и получения прибыли.

Инвестиционная политика — определение наиболее приоритетных направлений капитальных вложений, от которых зависит повышение эффективности экономики, обеспечение наибольшего прироста продукции и национального дохода на каждый рубль.

Инвестиционный климат — это совокупность политических, экономических, юридических, социальных, бытовых и других факторов, которые определяют, в конечном счете, степень риска капиталовложений и возможность их эффективного использования.

Инвестиционный проект — план вложения капитала в целях получения прибыли; система, включающая в себя определенный набор организационно-

правовых и расчетно-финансовых документов, необходимых для осуществления определенных целей, получения определенных результатов.

Инвестор — частный предприниматель, организация или государство, осуществляющие долгосрочное вложение капитала в какое-либо дело, предприятие в целях получения прибыли.

Инжиниринг — предоставление на коммерческой основе (в форме контракта) различных инженерно-консультационных услуг.

Инновация — нововведение, комплексный процесс создания, распространения и использования новшеств (нового практического средства) для удовлетворения человеческих потребностей, меняющихся под воздействием развития общества.

Интенсификация — процесс экономического развития за счет более интенсивного использования всей совокупности ресурсов на основе ускорения научно-технического прогресса. Интенсивное экономическое развитие противопоставляется экстенсивному, сущность которого состоит в дополнительном вовлечении ресурсов.

Интрапренерство - предпринимательская деятельность, проводимая внутри крупной фирмы или иного большого делового предприятия.

Интрапренер – человек, ведущий свою предпринимательскую деятельность в рамках действующего предприятия.

Инфраструктура — комплекс отраслей хозяйства, обслуживающих промышленное (или какое-либо другое) производство, а также население. Включает транспорт, связь, торговлю, материально-техническое обеспечение, науку, образование, здравоохранение.

Капиталоемкость — показатель, характеризующий отношение основного капитала к произведенной в соответствующий период продукции или ее части — национальному доходу, прибыли.

Капитальное строительство — процесс создания и совершенствования основных фондов путем строительства новых, реконструкции, расширения, технического перевооружения и модернизации действующих.

Капитальные вложения — затраты материальных, трудовых и денежных ресурсов, направленные на восстановление и прирост основных фондов.

Окупаемость капитальных вложений — показатель эффективности капитальных вложений, определяемый как отношение капитальных вложений к экономическому эффекту, получаемому от их использования в процессе производства.

Карьера — индивидуально осознанная последовательность изменений во взглядах, позиции и поведении, связанных с опытом работы и деятельности в течение трудовой жизни.

Коллективный договор — правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические и профессиональные отношения между работодателем и работником на предприятии.

Коммерческая тайна предприятия — не являющиеся государственными секретами сведения, связанные с производством, технологической информацией, управлением финансами и другой деятельностью предприятия, разглашение которых может нанести ущерб его интересам.

Компания — образуемое на базе паевого капитала объединение предпринимателей, являющееся юридическим лицом. Разновидности: акционерное общество, компания с ограниченной ответственностью и др.

Конверсия — переориентация предприятия на производство продукции принципиально другого типа.

Конкурентоспособность — способность осуществлять свою деятельность в условиях рыночных отношений и получать при этом прибыль, достаточную для научно-технического совершенствования производства, стимулирования работников и поддержания продукции на высоком качественном уровне.

Контрактная система оплаты труда — заключение трудового договора между работодателем и исполнителем, в котором оговариваются условия труда, права и обязанности сторон, режим работы и уровень оплаты труда, срок действия договора.

Контрольный пакет акций — доля общей стоимости (числа) акций, позволяющая их владельцам контролировать деятельность всего акционерного общества. Теоретически эта доля определяется в размере 51% всей суммы акций, практически — гораздо меньше.

Концентрация производства — сосредоточение выпуска продукции на крупных предприятиях.

Концерн — объединение самостоятельных предприятий различных отраслей, связанных совместными разработками, посредством системы участия, патентно-лицензионных соглашений, финансирования, тесного производственного сотрудничества.

Кооперирование — процесс установления длительных прямых хозяйственных связей по совместному изготовлению конечного продукта.

Корпоративное управление - система управления, выражающая согласованную волю собственника имущества, менеджеров и трудового коллектива.

Культура предпринимательства — совокупность образцов поведения, ценностной системы, социальных норм, фундаментальных принципов и общественных институтов, ориентирующих субъектов на те или иные формы экономической активности в сфере предпринимательства.

Лизинг — способ финансирования инвестиций, основанный на долгосрочной аренде имущества при сохранении права собственности за арендодателем; средне- и долгосрочная аренда машин, оборудования и транспортных средств.

Лицензия — специальное разрешение юридическому лицу уполномоченных на то государственных органов осуществлять конкретные, оговоренные законом хозяйственные операции, включая внешнеторговые (экспортные и импортные).

Маркетинг — комплексная система управления деятельностью предприятия по разработке, производству и сбыту продукции или предоставлению услуг на основе изучения рынка и активного воздействия на потребительский спрос.

Маркетинговая деятельность предприятия — это комплексная система организации производства и сбыта продукции, ориентированная на удовлетворение потребностей конкретных потребителей и получение прибыли на основе исследования и прогнозирования рынка, изучения внутренней и внешней

среды предприятия, разработки стратегии и тактики поведения на рынке с помощью маркетинговых программ.

Маркетинговая стратегия — комплекс мероприятий по разработке, производству и сбыту товаров (услуг) на основе запросов потребителей, направленный на максимизацию прибыли предприятия.

Материалоемкость продукции — затраты сырья, материалов и других материальных ресурсов на единицу произведенной продукции. Снижение материалоемкости позволяет получить больше готовых продуктов *или* тех же материальных ресурсов, снижает себестоимость продукции и затраты на развитие сырьевых отраслей.

Механизм регулирования заработной платы — совокупность законодательных и других нормативных актов и действующих на их основе институтов (государственных и общественных), призванных влиять на установление условий оплаты труда в процессе взаимоотношений между работниками и работодателями.

Миссия организации — определенная концепция управления, позволяющая сделать организацию единственной, неповторимой, отличной от других. Это накопленные данной организацией ценности, стиль управления и подход менеджеров к принятию решений. Миссия способствует созданию определенной корпоративной культуры, корпоративного духа организации.

Монополист — единственный производитель конкретного товара. Как правило, назначает за этот товар монопольно высокую цену, в результате чего потребители и общество несут повышенные издержки.

Налог на добавленную стоимость — косвенный налог; выступает в форме надбавки к цене товара (работ, услуг) и непосредственно не затрагивает доходности предприятия.

Налоговая санкция — мера ответственности за совершение налогового правонарушения.

Научно-технический потенциал — обобщенная характеристика уровня развития науки, инженерного дела, техники в стране, возможностей и ресурсов, которыми располагает общество для решения научно-технических проблем.

Научно-технический прогресс — процесс непрерывного развития науки, техники, технологии, совершенствования предметов труда, форм и методов организации производства и труда.

Научно-технологическая подготовка производства — комплекс нормативно-технических мероприятий, регламентирующих конструкторскую, технологическую подготовку производства и систему постановки продукции на производство.

Несостоятельность (банкротство) — признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

Неценовая конкуренция — вид конкурентной борьбы посредством использования маркетинговых мероприятий в области рекламы, товарной марки,

торгового знака, ноу-хау и т.п., направленных на подчеркивание уникальности товара.

Оборот оборотных средств — движение оборотных средств предприятия, последовательный переход из одной формы в другую. Чем быстрее оборачиваются оборотные средства на предприятии, тем больше продукции оно сможет выпустить с той же суммой оборотных средств. Ускорение оборачиваемости оборотных средств достигается строгим соблюдением нормативов производственных запасов, сокращением производственного цикла, быстрой реализацией готовой продукции.

Оборотные производственные фонды — предметы труда, используемые в производстве (сырье, материалы, топливо, тара, запасные части для ремонта и др.). Полностью потребляются в каждом производственном цикле и приобретаются за счет оборотных средств предприятия.

Оборотные средства — выраженные в денежной форме средства предприятия, вложенные в производственные запасы, незавершенное производство, готовую продукцию, затраты на освоение новой продукции, расходы будущих лет.

Общество с дополнительной ответственностью — учреждается одним или несколькими лицами; участники общества солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в одинаковом для всех кратном размере к стоимости их вкладов, определяемом учредительными документами.

Общество с ограниченной ответственностью — учреждается одним или несколькими лицами; уставный капитал разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Участники не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Оптимальный размер предприятия — размер предприятия, обеспечивающий выполнение заключенных договоров и обязательств по производству продукции (выполнению работ) в установленные сроки с минимумом приведенных затрат и максимально возможной эффективностью.

Основные непроизводственные фонды — предметы длительного пользования, обслуживающие в обществе непроизводственное потребление. К ним относятся жилые здания, поликлиники, клубы, санатории, стадионы и т.п., находящиеся на балансе предприятия.

Основные производственные фонды — средства труда (здания, сооружения, машины и оборудование, транспортные средства и др.), с помощью которых изготавливается продукция. Они служат длительный срок, сохраняют в процессе производства свою натуральную форму и переносят свою стоимость на готовый продукт частями, по мере износа. Пополняются за счет капитальных вложений.

Отрасль (экономической деятельности) — совокупность предприятий и организаций, для которых характерна общность сферы деятельности, выпускаемой продукции, технологии производства, использования сырья, основных фондов и профессиональных навыков работников.

Персонал — личный состав организации или часть этого состава, представляющая собой группу по профессиональным или иным признакам.

Подбор кадров — процесс, включающий определение требований, которые предъявляет каждая должность к кандидатам на замещение; установление качеств личности кандидатов; отбор кандидатов, которые по своим качествам наиболее соответствуют требованиям должности; назначение на должность.

Подготовка кадров — система образования, дающая знания, навыки и умения для выполнения работы в определенной области деятельности.

Позиционирование товара — выбор конкретного рынка и определение круга конкурентов организации. Изучив позиции конкурентов, организация решает, занять ли место, близкое к одной из позиций конкурентов, или попытаться заполнить выявленную на рынке нишу.

Полное товарищество — объединение двух или более лиц для осуществления предпринимательской деятельности в целях извлечения прибыли, члены которого участвуют в делах товарищества лично и несут полную материальную ответственность не только вложенным капиталом, но и всем своим имуществом.

Портфельные инвестиции — инвестиции в долгосрочные ценные бумаги (акции, облигации, векселя и др.).

Право оперативного управления — право учреждения или казенного предприятия владеть, пользоваться и распоряжаться закрепленным за ним имуществом собственника в пределах, установленных законом, в соответствии с целями его деятельности, заданиями собственника и назначением имущества.

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

Предпринимательская деятельность — деятельность коммерческих организаций, которая связана с вложением средств в целях получения прибыли на основе сочетания личной выгоды с общественной пользой.

Производительность труда — продуктивность производственной деятельности людей; измеряется количеством продукции, произведенной работником в сфере материального производства за единицу рабочего времени, или количеством времени, которое затрачено на производство единицы продукции. Общественная производительность труда выражается в размере произведенного национального дохода в расчете на одного занятого в отраслях материального производства.

Производственная мощность — максимально возможный выпуск продукции при наиболее полном и рациональном использовании основных производственных и оборотных фондов, а также финансовых ресурсов.

Производственный кооператив (артель) — добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами имущественных паевых взносов.

Реинжиниринг — выявление старых технологических организационных правил работы и исключение некоторых из них в пользу качественно новых, более производительных и эффективных.

Реконструкция — процесс коренного переустройства действующего производства на базе технического и организационного совершенствования, комплексного обновления, модернизации основных фондов.

Рентабельность продукции — показатель эффективности производства, определяемый отношением прибыли от реализации продукции к ее себестоимости (в процентах).

Рентабельность производства — показатель эффективности производства, определяемый отношением общей (балансовой) прибыли к среднегодовой стоимости основных производственных фондов и нормируемых оборотных средств.

Реструктуризация задолженности — изменения в условиях долгового контракта, в соответствии с которыми кредитор предоставляет должнику какую-либо уступку или преимущество (льготы).

Реструктуризация предприятий — это изменения в управленческой, производственной и др. структурах предприятий в целях их адаптации к кардинально изменившимся условиям хозяйствования.

Риск — возможность возникновения неблагоприятных ситуаций в ходе реализации планов и исполнения бюджетов предприятия, фирмы.

Сегмент рынка — группа потребителей, одинаково реагирующих на один и тот же набор побудительных стимулов маркетинга.

Сертификация — документальное подтверждение соответствия продукции определенным требованиям, конкретным стандартам или техническим условиям.

Совместное предпринимательство — форма производственной деятельности предприятий двух или нескольких стран, ориентированной на кооперацию в сфере производства и обращения.

Стандартизация — деятельность, направленная на достижение оптимальной степени упорядочения в определенной области посредством установления положений для всеобщего и многократного использования в отношении реально существующих или потенциальных задач.

Стандарт-костинг — система калькулирования себестоимости продукции или затрат путем утверждения целевых или плановых значений (стандартов) по отдельным видам и анализа отклонений между фактическими и стандартными затратами.

Стратегическое управление — одно из направлений менеджмента, главная задача которого состоит в выработке генерального курса долгосрочных (перспективных) целей корпорации, предприятия и разработке конкретных программ для их достижения. Стратегическое управление рассматривает широкий круг вопросов, связанных с проблемами управления компанией на стратегическом уровне.

Стратегия ценообразования — совокупность мероприятий по установлению цен на выпускаемую продукцию в целях захвата потребительского излишка и максимизации прибыли.

Товарищество на вере (коммандитное) — объединение двух или нескольких лиц для осуществления предпринимательской деятельности, в котором одни участники (полные товарищи) несут ответственность по делам товарищества как своим вкладом, так и всем своим имуществом, а другие (коммандитисты) — отвечают только своим вкладом.

Товарищество с ограниченной ответственностью — объединение граждан и (или) юридических лиц для совместной хозяйственной деятельности, уставный фонд которого образуется за счет вкладов учредителей, несущих ответственность по обязательствам только своим вкладом.

Товарная стратегия — комплекс мероприятий, направленный на реализацию маркетинговой стратегии организации; включает в себя разработку товарно-марочной стратегии, новых товаров, коммерческое производство в соответствии с жизненным циклом товара, установление цен на товары, выбор каналов распространения товаров, продвижение товаров на рынок.

Трудовой договор — соглашение между работником и работодателем, по которому работник обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему трудовому распорядку, а работодатель обязуется выплачивать работнику заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные соответствующим законодательством, коллективным договором.

Управление — процесс целенаправленного, систематического и непрерывного воздействия управляющей подсистемы на управляемую с помощью так называемых общих функций управления, образующих замкнутый и бесконечно повторяющийся управленческий цикл.

Управление персоналом — деятельность, выполняемая в организации, которая способствует наиболее эффективному использованию работников для достижения организационных и личных целей.

Управленческая информация — политическая, экологическая, социальная, техническая, экономическая и другие виды информации, которые образуют информационное пространство для принятия решения.

Устав — официальный документ, подтверждающий законность создания компании, содержащий характер и правила ее деятельности, основы взаимоотношений между членами и т.п.

Учредительные документы — документы, служащие основанием для учреждения вновь создаваемого предприятия, компании, акционерного общества и их регистрации в установленном порядке.

Фирма — предприятие или совокупность специализированных организаций любой формы собственности, являющихся юридическими лицами и объединяющихся под одним управлением (и общим фирменным наименованием) производство и сбыт товаров.

Фондовооруженность — показатель оснащенности основными производственными фондами (размер основных производственных фондов в расчете на одного работника или рабочего предприятия).

Фондоемкость — показатель, обратный фондоотдаче. Исчисляется как отношение средней стоимости основных производственных фондов к объему произведенной продукции.

Фондоотдача — количество продукции в расчете на рубль основных производственных фондов. Рост фондоотдачи — важнейшее направление лучшего использования основных производственных фондов.

Франчайзи (оператор) — мелкое предприятие, заключающее сделки с крупным предприятием-франчайзером.

Франчайзинг — смешанная форма крупного и малого предпринимательства; система взаимовыгодных партнерских отношений.

Франчайзер — крупное предприятие (корпорация, фирма и т.п.), заключающее договор франчайзинга с франчайзи.

Функциональная стратегия — стратегия на уровне отдельных подразделений фирм. Главная задача функциональной стратегии — доведение целей и задач деловой стратегии до каждого конкретного исполнителя в структурном подразделении.

Хозяйственные товарищества и общества — коммерческие организации с разделенным на доли учредителей уставным капиталом. Хозяйственные товарищества могут быть как полными, так и командитными, а общества — с ограниченной ответственностью, с дополнительной ответственностью, акционерными.

Ценовая политика предприятия — комплекс мероприятий, направленный на установление оптимальной цены на продукцию в целях максимизации прибыли.

Этика — система норм нравственного поведения людей, их обязанностей по отношению друг к другу и к обществу в целом.

Эффект экономический — абсолютный показатель, характеризующий результат деятельности в стоимостной, денежной оценке.

Эффективность экономическая — относительный показатель, соизмеряющий полученный эффект с затратами или ресурсами, использованными для достижения этого эффекта.

Юридическое лицо — организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.