

Министерство образования и науки Российской
Федерации
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ
(ТУСУР)

Л.В. Земцова

**ОРГАНИЗАЦИЯ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Учебное пособие
для студентов магистерской программы
направления 38.04.01 Экономика Профиль
«Экономика предпринимательства»

Томск 2016

Рецензенты:

Ерохина Е.А., д-р экон. наук, профессор кафедры прикладной информатики
Томского государственного университета

Полякова О. П., канд. экон. наук, доцент кафедры экономики строительства
Томского государственного архитектурно-строительного университета

Земцова Л. В.

Организация предпринимательской деятельности: конспект лекций. Учебное пособие / Л. В. Земцова - Томск, 2016. - 131 с.

В учебном пособии рассмотрены виды и формы предпринимательской деятельности; содержание предпринимательских идей и их реализация; раскрыт процесс организации собственного дела, а также вопросы менеджмента и маркетинга в предпринимательстве. Большое внимание в пособии отводится вопросам партнерских отношений в предпринимательстве и оценке эффективности предпринимательской деятельности.

Приведены контрольные вопросы и задания для самопроверки по ключевым положениям курса.

Для студентов магистерской программы направления 38.04.01 Экономика Профиль «Экономика предпринимательства».

Оглавление

Введение.....	5
Тема 1 Виды и формы предпринимательской деятельности.....	6
1.1 Формы предпринимательской деятельности	6
1.2 Общая характеристика видов предпринимательской деятельности.....	13
1.3.Производственное предпринимательство	14
1.4 Коммерческое предпринимательство.....	17
1.5 Финансовое и консультативное предпринимательство	20
Вопросы и задания для самопроверки	25
Литература.....	26
Тема 2 Принятие предпринимательского решения.....	27
2.1.Деятельность предпринимателя по отбору, анализу и реализации предпринимательских идей.....	27
2.2 Сфера принятия предпринимательских решений.....	29
2.3 Технология принятия предпринимательских решений.....	31
2.4 Экономические методы принятия предпринимательских решений	33
Вопросы и задания для самопроверки	36
Литература	36
Тема 3 Внутрифирменное предпринимательство (интрапренерство)	37
3.1 Содержание внутрифирменного предпринимательства	37
3.2 Условия для реализации интрапренерства	39
Вопросы и задания для самопроверки	44
Литература	44
Тема 4 Организация и развитие собственного дела.....	45
4.1 Порядок создания нового предприятия	45
4.2 Разработка технико-экономического обоснования	48
и бизнес-плана.....	48
4.3 Международная практика обоснования проектов	52
4.4 Стадии развития предпринимательской фирмы и управление ею.....	55
Вопросы и задания для самопроверки	58
Литература.....	59
Тема 5 Менеджмент и маркетинг в предпринимательстве.....	60
5.1 Управление персоналом	60
5.1.1 Система и методы управления персоналом	60
5.1.2 Планирование, наем и отбор персонала	62
5.1.3 Профессиональная подготовка персонала.....	64
5.1.4 Управление деловой карьерой.....	65
5.1.5 Стимулирование труда персонала.....	69
5.2 Маркетинг в предпринимательстве.....	72
5.2.1 Социально-экономическая сущность и содержание маркетинга.....	72
5.2.2 Основные задачи и функции маркетинга на предприятии	73
5.2.3 Служба маркетинга на предприятии	75
Вопросы и задания для самопроверки	78
Литература.....	78
Тема 6 Партнерские отношения в предпринимательстве	79
6.1 Общая характеристика партнерских отношений в предпринимательстве.....	79
6.2 Договор как основа партнерских отношений в предпринимательстве	84
6.3 Франчайзинг как форма партнерства в предпринимательстве.....	90
6.3.1 Общая характеристика франчайзинга.....	90

6.3.2 История и правовое регулирование франчайзинга.....	92
6.3.2 Преимущества и недостатки франчайзинга	94
6.3.3 Особенности развития франчайзинга на российском рынке.....	96
Вопросы и задания для самопроверки	102
Литература.....	102
Тема 7 Оценка эффективности предпринимательской деятельности	103
7.1 Подходы к оценке эффективности предпринимательской деятельности	103
7.2 Принципы и методы оценки эффективности предпринимательской деятельности.....	107
7.3 Пути повышения и контроль эффективности предпринимательской деятельности	113
Вопросы и задания для самопроверки	119
Литература.....	120
Глоссарий	121

Введение

Дальнейшее развитие России связывают с инновационной моделью, основанной на новаторстве, ставшем символом предпринимательства в XX веке. Особую важность приобретает подготовка специалиста с новым уровнем знаний, умений, навыков, интеллекта, позволяющим быстро адаптироваться в производственных и жизненных сферах. Настоящее пособие способствует формированию таких специалистов.

Основная цель дисциплины «Организация предпринимательской деятельности» - научить студентов (потенциальных предпринимателей) правильно принимать решения при создании собственного дела - от выбора организационно-правовой формы и учреждения организации до обеспечения безопасности предпринимательской деятельности.

Учебное пособие включает 7 тем, в которых рассмотрены виды и формы предпринимательской деятельности; содержание предпринимательских идей и их реализация; раскрыт процесс организации собственного дела, а также вопросы менеджмента и маркетинга в предпринимательстве. Большое внимание в пособии отводится вопросам партнерских отношений в предпринимательстве и оценки эффективности предпринимательской деятельности. В конце каждой темы приведены вопросы и задания для самоконтроля, а также библиографический список.

Учебное пособие предназначено для студентов магистерской программы направления 38.04.01 Экономика Профиль «Экономика предпринимательства».

Тема 1 Виды и формы предпринимательской деятельности

1.1 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 раздельно 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*.

1.2 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.

1.3. 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. Любому предпринимателю, желающему 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.

1.4 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.

1.5 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 выявление 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, не приспособленности 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, исчезло 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 применяются 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. Prestиж 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?

Литература

1. Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности: учебник / А.Н.Асаул. – СПб.: АНО ИПЭВ, 2009. – 336с. - [Электронный ресурс] – Режим доступа – <http://knigi-uchebniki.com/ekonomika-predpriyatiy-uchebnik/organizatsiya-predprinimatelskoy-deyatelnosti.html>
- 2.Лапуста М.Г. Предпринимательство: Учебник.— М.: ИНФРА-М, 2008. — 608 с. — [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.studfiles.ru/preview/2065956/>
- 3.Организация предпринимательской деятельности. Учебное пособие / Под ред. О.В. Шеменева, Т. В. Харитоновна. – М.: Дашков и К0, 2012. – 296 с. Гл.2. - [Электронный ресурс] – Режим доступа - <http://znanium.com/bookread.php?book=430351#none>
4. Фончикова В. Сводная таблица организационно-правовых форм согласно новой редакции ГК». - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://regforum.ru/posts/1071_svodnaya_tablica_organizacionno_pravovyh_form_soglasno_novoy_redakcii_gk/

Тема 2 Принятие предпринимательского решения

2.1. 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 постановок — 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.

2.2 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.

2.3 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.

2.4 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:

$$C_T = I_{пф} - П_{мд},$$

где C_T — цена товара;

$I_{пф}$ — 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:

$$СП = C_p - C_{мд},$$

где СП — сверхприбыль;

C_p — рыночная цена;

$C_{мд}$ — 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:

$$K_{\text{м}} = f(T, K),$$

где $K_{\text{м}}$ — 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.

Литература

1. Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности: учебник / А.Н.Асаул. – СПб.: АНО ИПЭВ, 2009. – 336с. - [Электронный ресурс] – Режим доступа – <http://knigi-uchebniki.com/ekonomika-predpriyatiy-uchebnik/organizatsiya-predprinimatelskoy-deyatelnosti.html>
2. Организация предпринимательской деятельности. Учебное пособие / Под ред. О.В. Шеменова, Т. В. Харитонова. – М.: Дашков и К0, 2012. Гл.6. – 296 с. - [Электронный ресурс] – Режим доступа - <http://znanium.com/bookread.php?book=430351#none>
3. Смагин В.Н. Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие / В.Н. Смагин, В.А. Киселева. - Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2009. - 238 с.

Тема 3 Внутрифирменное предпринимательство (интрапренерство)

3.1 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 коммерческой организации;
- желание получить дополнительную прибыль к имеющейся.

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

3.2 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 настроем 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 форме, 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 3.1. - 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. 3.2.

Таблица 3.2. -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. 3.3.).

Таблица 3.3. - 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 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

- предпринимательства 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 элементами 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.

Литература

1. Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности: учебник / А.Н.Асаул. – СПб.: АНО ИПЭВ, 2009. – 336с. - [Электронный ресурс] – Режим доступа – <http://knigi-uchebniki.com/ekonomika-predpriyatiy-uchebnik/organizatsiya-predprinimatelskoy-deyatelnosti.html>
2. Организация предпринимательской деятельности. Учебное пособие / Под ред. О.В. Шеменева, Т. В. Харитоновна. – М.: Дашков и К0, 2012. Гл.12. – 296 с. - [Электронный ресурс] – Режим доступа - <http://znanium.com/bookread.php?book=430351#none>

Тема 4 Организация и развитие собственного дела

4.1 Порядок создания нового предприятия

Порядок создания нового предприятия можно представить следующей схемой (рис.4. 1).

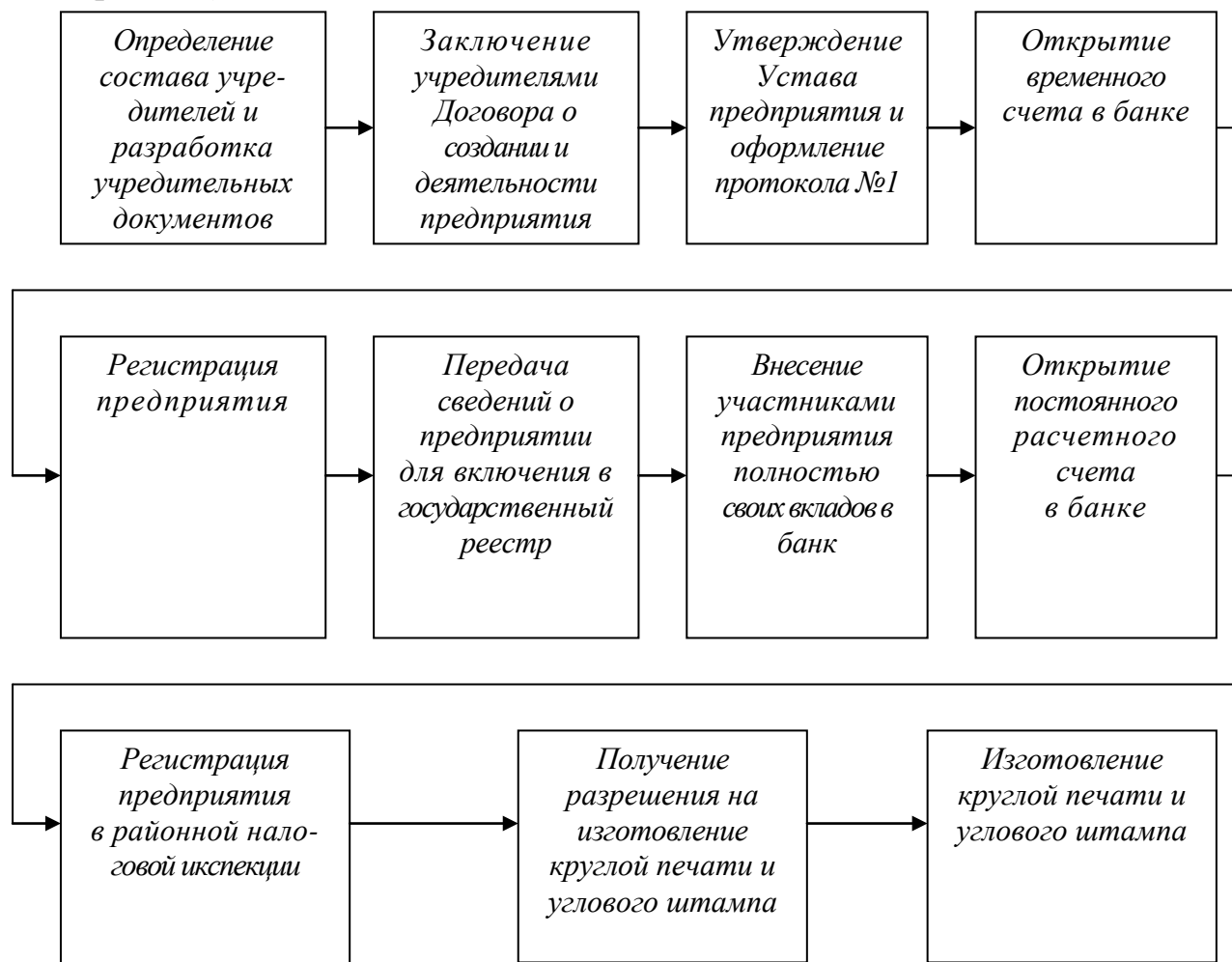


Рис. 4.1. - Порядок создания нового предприятия

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 высиживания 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 "блошиными" 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.

4.2 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, уменьшающей 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.

4.3 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 капитальных вложений - этот показатель широко применяется в отечественной практике как срок окупаемости капитальных вложений. Он представляет собой количество лет, в течение которых доход от продаж за вычетом функционально - административных издержек возмещает основные капитальные 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. Рекомендуются, 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.

4.4 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. Страхованию 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 удастся 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.

Литература

1. Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности: учебник / А.Н.Асаул. – СПб.: АНО ИПЭВ, 2009. – 336с. - [Электронный ресурс] – Режим доступа – <http://knigi-uchebniki.com/ekonomika-predpriyatiy-uchebnik/organizatsiya-predprinimatelskoy-deyatelnosti.html>
- 2.Лапуста М.Г. Предпринимательство: Учебник.— М.: ИНФРА-М, 2008. — 608 с. — [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.studfiles.ru/preview/2065956/>
- 3.Организация предпринимательской деятельности. Учебное пособие / Под ред. О.В. Шеменева, Т. В. Харитоновна. – М.: Дашков и К0, 2012. – 296 с. Гл.3. - [Электронный ресурс] – Режим доступа - <http://znanium.com/bookread.php?book=430351#none>
- 4.Порядок создания предприятия. - [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://revolution.allbest.ru/economy/00041149_0.html

Тема 5 Менеджмент и маркетинг в предпринимательстве

5.1 Управление персоналом

5.1.1 Система и методы управления персоналом

Персонал (кадры) — весь штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции. В настоящее время целесообразно рассматривать персонал как основное богатство любой организации. Это важнейший потенциал хозяйственной системы. От его качества и полноты реализации зависит в значительной степени успех в достижении поставленных перед организацией целей. Умелое управление персоналом должно быть направлено на максимально возможную реализацию персонала как потенциала.

Управление персоналом — это совокупность логически связанных действий, направленных на оптимизацию трудовых ресурсов предприятия (персонала) в аспекте их деятельности, качественных и количественных характеристик, с целью рационального достижения поставленных перед организацией целей. Оно осуществляется через определенный механизм. Этот механизм состоит из элементов управления.

Элементами управления являются: объекты управления, его субъекты, структура, методы и процедуры управления.

Объект управления — элемент, на который направлено управление. В данном случае это отдельные работники или коллективы.

Субъект управления — менеджер или работник аппарата управления, непосредственно осуществляющий разработку и реализацию решений.

Структура управления персоналом — совокупность подразделений, непосредственно занимающихся персоналом, и их качественные и количественные взаимосвязи.

Методы управления — это способы воздействия на объект управления (в данном случае на персонал).

Процедуры управления — определенные, формально узаконенные приемы воздействия субъекта на объект управления, или наоборот.

Методы и процедуры управления призваны обеспечить реализацию управленческих решений.

Совокупность процессов, осуществляемых в рамках механизма управления персоналом, является системой управления персоналом.

Система управления персоналом — это подсистема управления организацией в целом. Поэтому она имеет свою внешнюю и внутреннюю среду. К внешней среде можно отнести подсистемы управления производством, финансами, снабжением и т. д. Внутреннюю среду образуют элементы самой системы управления персоналом, названные выше. Ее деятельность зависит от внешней среды. Поэтому она является открытой системой.

В системе управления персоналом можно выделить две подсистемы: тактическую и стратегическую.

Тактическая подсистема направлена на формирование структуры персонала; его набор, подготовку, переподготовку и повышение квалификации; организацию распределения, перемещения, продвижения, увольнения работников; оценку деятельности конкретных работников и разработку рекомендаций по их использованию; текущий учет и планирование потребностей в персонале в рамках года, на основе анализа его состояния.

Стратегическая подсистема ориентирована на разработку структуры персонала, кадровой политики на основе анализа структуры персонала, эффективности использования рабочего времени, прогнозов развития производства, занятости и т. п.

Следует иметь в виду, что всегда существуют формальная и неформальная системы управления. Формальная представлена выше. Неформальная основывается на неофициальных межличностных отношениях. Только в идеальном случае эти системы совпадают. На практике следует стремиться к максимально возможному сближению этих систем. Это одна из задач, стоящих перед управляющим персоналом.

Функции управления персоналом реализуются с помощью определенных методов: организационных, административных, экономических и социально-психологических.

Организационные методы представляют собой установление и регулирование определенных связей и отношений между должностями персонала и элементами его управления. Эти методы носят пассивный характер. Они обеспечивают функционирование и развитие персонала, упорядочивают управление и представляют собой его базу. Они являются первичными по отношению к другим методам.

Административные методы — это управление и регулирование деятельности персонала на основе приказов, распоряжений, конкретных заданий исполнителям. При этом последним предоставляется минимальная самостоятельность в процессе выполнения порученной работы. Эти методы могут сопровождаться поощрениями и санкциями за успешную или неуспешную работу.

Принципиальная особенность данных методов — субъективность. Они поощряют исполнительность, а не инициативу. Их эффективность в значительной степени зависит от руководителей и почти не зависит от исполнителей.

Экономические методы представляют собой косвенное воздействие на объект управления (персонал). Их сущность в том, что исполнителям устанавливаются цели, ограничения и общая линия поведения. Своевременность и качество выполнения заданий поощряется материальными вознаграждениями за счет получаемой: экономии или дополнительной прибыли. Размер вознаграждений напрямую должен зависеть от достигаемого результата.

Эти методы имеют свои недостатки. Например, они малоэффективны для людей интеллектуальных профессий в тех случаях, где требуется слишком

длительный период для получения результата, в случаях выполнения стратегической деятельности.

Социально-психологические методы предполагают побуждение работников к эффективной деятельности и через психологическое моральное и социальное воздействие. Они нацелены на формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе, развитие благожелательных отношений между членами персонала. С другой стороны, они необходимы для раскрытия личного потенциала способностей каждого работника. Основная цель этой группы методов — самореализация всех членов коллектива предприятия.

Каждый из перечисленных методов может оказываться оптимальным в конкретных ситуациях. Поэтому вес они находят применение в той или иной степени, в соответствии с развивающейся ситуацией. Причем следует подчеркнуть, что в управлении персоналом особое внимание необходимо уделять социально-психологическим методам управления. Это определяется тем, что сближение формальной и неформальной структур управления в значительной степени опосредуется данным методом.

5.1.2 Планирование, найм и отбор персонала

Планирование персонала — непрерывный процесс. Как и любой вид планирования, оно предусматривает постановку целей, обоснование порядка, методов их достижения и внесение уточнений в зависимости от возможных изменений условий реализации поставленных целей. Таким образом, планирование персонала по существу представляет собой применение процедур планирования для комплектации штатов и трудовых ресурсов. Можно считать, что процесс планирования включает три этапа:

1. Оценка наличных ресурсов.
2. Оценка будущих потребностей.
3. Разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

Однако процесс планирования персонала является элементом системы планирования организации.

На основании целей разрабатываются организационные планы. Они определяют общую и производственную структуры организации. При этом определяются категории персонала по каждому структурному звену, потребности в их количестве. В расчетах используют анализ производственной программы, прогнозы изменения производительности труда, показатели текучести персонала.

Прогнозные расчеты осуществляют по специально разработанным математическим моделям. Они позволяют прогнозировать состояние человеческих ресурсов по основным элементам на различные периоды (обычно до пяти лет). Прогноз ведется в различных разрезах: в целом, по профессионально-квалификационному, половозрастному и другим признакам.

На основании текущих и будущих потребностей разрабатывается программа их удовлетворения. Потребности в персонале выступают в качестве цели, а программа — в качестве средства ее достижения.

Разработка программы начинается с анализа обеспеченности внутренними ресурсами, который дополняется схемами замещения управленческих постов. Здесь основой для планирования является детализированный учет управленческих должностей, в том числе тех, которые окажутся вакантными в обозримые сроки. Составляются списки кандидатов на замещение.

Возможности системы планирования персонала зависят от информационной базы. Эта база должна включать банк данных, характеризующих каждого работника. Для его обеспечения необходима надежная система сбора и обновления информации.

Для найма соответствующих работников необходимо точно знать задачи, решаемые на конкретных работах, и характеристики этих работ. Данная информация формируется в процессе анализа и оценки рабочих мест.

Дефицит персонала необходимо ликвидировать путем найма персонала. Под наймом понимается юридическое оформление трудовых отношений между работниками и работодателем в рамках, предусмотренных законом.

Найму предшествует этап вербовки (набор) и отбора персонала. Под вербовкой понимается создание необходимого резерва кандидатов на все вакантные или освобождающиеся должности. Отбор персонала представляет собой обоснованное выявление наиболее подходящих кандидатур на конкретные должности.

Вербовка производится из внешних или внутренних источников.

Внешняя вербовка осуществляется через объявления в средствах массовой информации, обращения к агентствам по трудоустройству, учебным заведениям и т. п.

По возможности набор персонала следует стремиться вести в своей организации. Продвижение работников по службе обходится, как правило, дешевле, чем наем со стороны. Кроме того, это повышает заинтересованность работников и усиливает их привязанность к организации.

Удобной формой для вербовки внутри организации является график учета. Он представляет схему подразделения со всеми должностями. На этой схеме для каждой должности фиксируются возможности ее перемещения или продвижения и готовность к ним. Готовность определяется рядом специфических факторов, которые отражаются в схеме. Это могут быть, например, возраст и стаж работы.

В конечном счете любая организация всегда использует как внешний, так и внутренний источники вербовки.

В сформированном резерве необходимо иметь нескольких кандидатов на любую должность. Это облегчает маневры и повышает качество работы с персоналом. Отбор кандидатов на конкретную должность может производиться различными методами.

Первым и практически обязательным является анкетный опрос. В анкете кандидат приводит основные сведения из своей биографии об образовании и стаже работы. В нее могут включаться и другие сведения. Анкетные данные позволяют судить о потенциальной пригодности кандидата на должность и дают возможность составить перечень вопросов для собеседования.

Следующим методом отбора является наведение справок у лиц, знающих претендентов.

В ряде случаев полезным, а иногда и необходимым методом являются испытания. Испытания должны предусматривать оценку способностей к выполнению работ, присущих должности. Для многих должностей возможно применение испытательного срока.

Наиболее формализованным методом отбора является тестирование. Оно позволяет достаточно эффективно и быстро оценить пригодность кандидата. Однако составление тестов, позволяющих вести действительно эффективный отбор, — сложная работа, требующая высококвалифицированных специалистов. Такая работа зачастую может оказаться слишком дорогостоящей для малых организаций. Она обычно целесообразна при отборе значительных количеств персонала на однородные должности.

Обычно отбор завершается собеседованием. Этот метод является самым важным. Только непосредственное общение позволяет окончательно выявить позиции и оценить качества кандидата.

Наем персонала в настоящее время может осуществляться в двух формах. В форме коллективного трудового договора и в форме контракта.

Первая форма предусматривает бессрочный договор. Все вопросы в нем регламентируются Трудовым кодексом Российской Федерации (Федеральный закон от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ) и нормативными актами. Кроме того, этот договор не персонифицирован и отражает общие требования к персоналу и отдельным должностям.

Вторая форма предусматривает договор на определенный срок (до 5 лет). Трудовые отношения в нем являются предметом соглашения между работодателем и конкретным лицом. Они могут персонифицироваться и носить индивидуальный характер. Например, может быть особо оговорен порядок отпусков работника или режим работы, может быть введено условие увольнения работника за нарушение коммерческой тайны. Однако правовой основой контрактной системы является тоже Трудовой кодекс.

Сфера применения контрактной системы в настоящее время практически не ограничена. Срочный трудовой договор (контракт) заключается в случаях, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок с учетом характера предстоящей работы или условий ее выполнения, если иное не предусмотрено настоящим Кодексом и иными федеральными законами.

5.1.3 Профессиональная подготовка персонала

В процессе отбора персонала производится наем наиболее подходящих работников. Однако независимо от квалификации трудно рассчитывать, что

новичок сразу освоится со спецификой труда на предприятии. Да и работникам предприятия тоже необходимо обновлять свои знания, связанные с выполняемой работой. Из этого следует необходимость в профессиональной подготовке кадров.

Такую подготовку проводят по двум направлениям: подготовка персонала в соответствии с существующим и будущим уровнем развития техники и технологии производства и повышение квалификации уже работающего персонала.

Цель первого направления — адаптировать работника к условиям данного производства и научить максимально эффективно использовать предоставленные им средства производства.

Второе направление предполагает повышение профессиональных знаний и навыков в аспекте научно-технического прогресса с целью его введения в конкретное производство.

Обучение обычно проводится на рабочих местах. Для этого к обучаемому прикрепляется наставник — квалифицированный специалист, который помогает адаптироваться новому работнику или обучает его. Он помогает входить в работу сразу в процессе ее выполнения, ассистирования более опытным коллегам, осмысления их и собственных действий.

Для работников, имеющих низкую квалификацию или не определившихся со специальностью, возможно обучение на курсах. Такое обучение может проводиться и внутри предприятия, если там имеется соответствующее подразделение в системе управления персоналом. Обычно эта форма обучения сочетается с первой.

Переподготовка и повышение квалификации персонала необходимо в трех основных случаях.

1. Когда работника назначают на новую должность или поручают новую работу.

2. Когда проверкой установлено, что человек неудовлетворительно выполняет порученную работу.

3. Когда меняются цели и направления в работе.

Данное направление работы с персоналом реализуется на основе определенных программ обучения. Для этой цели могут использоваться различные формы обучения: подготовка на курсах в учебных заведениях, участие в специальных семинарах, стажировка на других предприятиях и т. п.

Следует отметить, что деятельность по подготовке персонала должна быть системной и непрерывной. Последнее обстоятельство требует обеспечения на предприятии различных ее форм, постоянного их обновления и совершенствования.

5.1.4 Управление деловой карьерой

Под деловой карьерой понимается продвижение работника по ступенькам служебной иерархии или последовательная смена занятий в рамках одной

организации. Этот процесс рассматривается на протяжении жизни человека и в аспекте его восприятия указанных этапов.

С организационной точки зрения карьера рассматривается как совокупность взаимосвязанных решений о выборе того или иного варианта предстоящей деятельности лица, исходя из открывающихся возможностей преодоления расхождения между реальным и желаемым им должностным положением. Эти решения принимаются как лицом, делающим карьеру, так и теми, кому оно подчинено. Они зачастую принимаются в условиях недостатка информации, субъективной оценки обстоятельств, нехватки времени или эмоциональной нестабильности. Такие решения не всегда оправданы и целенаправлены.

Карьера может быть динамичной, связанной со сменой рабочих мест, и статичной, осуществляемой в одном месте и в одной должности путем профессионального роста. Она бывает вертикальной и горизонтальной. Первый случай предполагает должностной рост, второй — перемещение в пределах одного уровня управления, но со сменой занятий, а в некоторых случаях и профессии. Совмещение этих подходов дает так называемую ступенчатую карьеру.

Успех в карьере следует рассматривать как с точки зрения продвижения от одной должности к другой, более высокой, так и с точки зрения степени овладения определенной профессией, составляющими ее навыками и знаниями.

Внутренняя оценка успешности карьеры происходит путем реального сопоставления положения с личными целями данного человека. Внешняя оценка основывается на мнении окружающих, статусе, влиятельности. Эти оценки могут не соответствовать друг другу. Такая ситуация приводит к внутреннему конфликту.

Оптимальное развитие продвижения карьеры способствует максимизации эффективности профессиональной деятельности человека. Отсюда возникает необходимость управления карьерой. Под управлением карьерой следует понимать деятельность, направленную на достижение соответствия в развитии карьеры работника ее обоснованным целям. Особенностью этого управления является то, что объектом является карьера, т. е. процесс, а субъектом сам работник, с одной стороны, и служба управления персоналом — с другой.

Задачей кадровой службы является создание оптимальных условий для карьеры работника и ее мотивации. Мотивы являются движущей силой карьеры. Мотивы индивидуальны. Правильное выявление мотивов позволяет направить карьеру в сторону максимально эффективной деятельности работника. Выделяются несколько типов мотивов:

1. Автономия. Проявляется в стремлении добиться независимости. В рамках организации такую возможность может предоставить высокая должность, либо статус, либо авторитет и заслуги, с которыми все вынуждены считаться. Техничко-функциональная компетентность. Проявляется в желании быть лучшим специалистом в своем деле. Здесь имеет место ориентация на профессиональный рост. Люди, ориентированные на этот мотив, относительно безразличны к материальной стороне дела, зато высоко ценят признание со

стороны администрации и коллег. Безопасность и стабильность. Выражаются в стремлении сохранить и упрочить свое положение в организации. Люди с такой ориентацией стремятся получить должность, дающую такие гарантии.

4. Управленческая компетентность. Стремление к власти, лидерству, успеху. Обычно ассоциируется с высоким званием, статусными символами, ответственной работой, высокой зарплатой, признанием руководства и быстрым продвижением по службе.

5. Предпринимательская креативность. Находит выражение в стремлении создавать и организовывать что-то новое, т. е. заниматься творчеством. Это требует необходимой власти и свободы. Их предоставляет определенная должность.

6. Потребность в первенстве. Выражается в стремлении человека всегда быть первым, «обойти» коллег

Возможны и другие мотивы.

Процесс мотивации карьеры заключается в создании условий постоянного достижения целей, к которым стремится человек. При этом следует учитывать, что на разных этапах развития карьеры мотивы могут меняться. Поэтому их следует не только выявлять, но и формировать у каждого работника в соответствии с его устремлениями. В конечном счете мотивация карьеры должна стимулировать ее развитие в требуемых направлениях.

Обычно выделяют два способа формирования карьеры.

1. Естественный процесс предполагает подготовку путем должностного продвижения. В этом случае постепенно на базе существующего опыта осваиваются новые должностные функции. Этим методом можно подготовить специалиста любого качества. Однако не дается гарантий относительно сроков готовности и количества специалистов.

2. Искусственный процесс. Предполагает целевую интенсивную подготовку. Результативность в этом случае выше. Подготовка проходит в заданное время, но не гарантируется высокое качество.

Удобным средством, позволяющим сочетать оба способа подготовки, выступает формирование карьеры по эталону. Такой этап включает как «горизонтальное», так и «вертикальное» перемещение работника. В качестве эталона может выступать схема профессионального роста и служебного продвижения. Она дает реальные перспективы движения на период 3—5 лет. Гарантируемое продвижение обеспечивается при выполнении работником профессиональных заданий, творческого и добросовестного отношения к делу. При этом регламентируется и период перемещения работника: обычно не реже чем раз в 5 лет. Такая схема управления карьерой носит нормативный характер и не всегда обеспечивает оптимальную мотивировку.

Важным элементом управления карьерой является ее планирование. Обычно оно осуществляется на базе программ управления карьерой. Эти программы должны иметь следующие характерные черты:

1. Конкретный детализированный учет должностей, которые окажутся вакантными.

2. Индивидуальное планирование карьеры специалиста, стоящего в резерве на продвижение.

3. Создание у работника стимулов к повышению эффективности деятельности.

Кадровое планирование, осуществляемое «сверху», представляет собой схемы замещения. Оно дополняется планированием «снизу». Последнее предполагает составление индивидуальных планов карьеры.

Важным элементом управления карьерой является отбор развивающих должностей. Они позволяют хорошо подготовить кадры к продвижению. Например, для должности директора такой развивающей является должность главного инженера, для должности мастера — должность бригадира.

Выявление взаимосвязей между требованиями к должностям дает возможность разрабатывать типовые схемы замещения. Такие схемы обычно охватывают целые группы или «цепочки должностей», связанных между собой «эффектом домино». Этот эффект заключается в том, что продвижение работника на открывшуюся вакантную должность создает вакансию в следующем звене такой цепочки, и т.д.

Разработкой типовых схем замещения занимаются кадровые службы. Но они должны работать в тесном взаимодействии с линейным управленческим персоналом. В полном объеме работа по планированию схем замещения выполняется лишь по высшему звену управления — по группе ключевых должностей.

Формирование резерва на повышение идет из числа работников, успевших положительно себя зарекомендовать достигнутыми результатами. В данном случае учитывается множество факторов: возраст, личный потенциал, степень мобильности, восприимчивость к обучению, творческие способности, характер подготовки.

Формирование резерва ведется в два этапа.

1. Выдвижение осуществляют руководители подразделений предприятия.

2. Отбор наиболее перспективных из чисел выдвинутых кандидатов осуществляется специальной комиссией.

Планирование карьеры «снизу» самими работниками и их непосредственными руководителями — важная часть управления трудовыми ресурсами. Оно включает выявление возможностей индивидуума, его наклонностей и потребностей в развитии.

Планирование карьеры не создает новых вакансий и не гарантирует продвижения по службе или нового назначения. Но оно способствует индивидуальному развитию и профессиональному росту работника, повышает его значимость для фирмы и обеспечивает соответствие квалификации персонала новыми возможностями, которые могут представиться в будущем.

План карьеры есть план индивидуальной работы сотрудника, предусматривающий достижение личной цели в сфере своей деятельности.

Обычно план карьеры формируется на год. Он включает долгосрочные цели сотрудника, наиболее важные потребности для достижения этапа карьеры,

задания сотруднику, обеспечивающие переход к следующему этапу карьеры, обязательства компании по оказанию помощи сотруднику в подготовке к следующему этапу карьеры.

Процесс планирования карьеры — эффективное средство развития в человеке потенциальных возможностей приобщения к делам фирмы.

Другой формой управления карьерой является система конкурентного замещения должностей. Фирма периодически публикует перечень достаточно «массовых» должностей, на которые распространяется процедура конкурсного отбора. Претенденты допускаются к конкурсу, если подали заявку в отведенные сроки.

При такой процедуре заранее известны претенденты, и это позволяет провести тщательный отбор.

5.1.5 Стимулирование труда персонала

Побуждение работников предприятия к реализации поставленных перед ними целей и задач является объективной необходимостью. Побуждение осуществляется путем мотивации труда. Мотивация — одна из важнейших функций менеджмента персонала. Мотивация работника или их группы к деятельности по достижению целей предприятия осуществляется через удовлетворение собственных потребностей.

В основе мотивации лежат две категории — мотив и стимулы.

Мотив — это внутренняя побудительная сила; желание, влечение, ориентация, внутренняя установка.

Стимул — материальное, моральное или иное поощрение (награда).

Сущность мотивации (стимулирования) заключается в выборе для работника или их групп оптимальных на конкретном этапе стимулов, соответствующих мотивам поведения людей. Таким образом, в основе мотивации лежит выявление мотивов работника.

Современные теории мотивации основаны на результатах психологических и социологических исследований и направлены на определение перечня и структуры людей для конкретного производства.

Под потребностью в данном случае понимается осознание отсутствия чего-либо существенно важного для личности, побуждающее к действию.

Существует множество теорий и систем мотивации. Следует отметить, что все они имеют свои достоинства и недостатки. Поэтому каждая из систем может быть эффективно реализована в определенных условиях. Зачастую на разных этапах развития персонала приходится использовать различные системы мотивации или их сочетание.

Система Тейлора. Ее автор считал, что снижение затрат, поощряемое ростом заработной платы, составляют основу управления. Для достижения этого он предлагал:

1. Каждому рабочему по возможности поручать выполнение максимально сложной работы, которую он способен выполнить.

2. Каждого рабочего следует поощрять так, чтобы его выработка стремилась к выработке лучшего производственного рабочего той же квалификации;

3. Каждому рабочему, достигшему наивысших показателей, следует выплачивать в зависимости от характера работы надбавку от 30 до 100% по сравнению со средним заработком рабочих той же квалификации.

Тейлор рекомендовал сдельную оплату как средство мотивации. Для преодоления уклонения от работы им было рекомендовано введение норм выработки, которыми следует определять точный объем работ.

Таким образом основным стимулом Тейлор считал заработную плату. Такой подход действительно является эффективным при ненасыщенном товарами рынке, где количественные факторы преобладают над качественными. Но при этом следует учитывать, что зарплата до определенного уровня является эффективным стимулом.

Теория мотивации гигиены Герцберга. В этой теории все факторы разбиты на две группы — способствующие и препятствующие удовлетворению трудом.

Первая группа:

1. Трудовые успехи.
2. Признание заслуг.
3. Собственно процесс труда.
4. Степень ответственности.
5. Служебный рост.
6. Профессиональный рост.

Эти факторы усиливают положительные мотивы трудового поведения,

Вторая группа:

1. Гарантия сохранения работы.
2. Социальный статус.
3. Неудовлетворенность трудовой политикой компании.
4. Условия труда.
5. Отношение непосредственного начальника.
6. Личные склонности.
7. Межличностные отношения.
8. Заработная плата.

По теории Герцберга, нормальный уровень этих факторов не усиливает положительной мотивации трудового поведения. Недовольство каким-либо из указанных факторов ослабляет мотивацию. Из зТ0И теории следует, что нужно стремиться в первую очередь устранить недовольство факторами второй группы, а затем использовать положительные мотивы в стимулировании за счет воздействия на факторы первой группы.

Теория X и Y Дугласа Макгрегора. Эта теория состоит из двух противоположных теории — X и Y.

В теории X человек рассматривается как существо ленивое, лишённое желаний, готовое работать в крайнем случае, не стремящееся и не готовое нести ответственность. Исходя из этого следует, что работником руководят

жадность, страх и принуждение. Следовательно, работник должен находиться под постоянным наблюдением.

В теории Y предполагается, что труд является потребностью человека, способной приносить удовлетворение. Следовательно, внешний контроль и принуждение не являются эффективной формой побуждения к труду. Здесь считается, что человек может осуществлять самоконтроль и самоуправление, если он принимает цели организации. Отсюда применение теории Y предполагает в качестве средства мотивации обогащение труда работников, расширение их обязанностей при увеличении прав. Это увеличивает роль и ответственность работников в принятии решений.

Прикладная суть теории Дугласа Макгрегора заключается в комбинировании использования элементов теории X и Y в зависимости от конкретных обстоятельств.

Наиболее популярной теорией мотивации является иерархия потребностей по А. Маслоу. Он разделил потребности на 5 уровней:

1. Физиологические (потребности в питании, сне, тепле и т. д.).
2. Потребности в безопасности. Они включают физиологические и психологические аспекты.
3. Социальный статус. Предполагает потребность человека принадлежать к определенной социальной группе.
4. Престиж. Предполагает потребность в уважении и признании своей ценности со стороны других членов коллектива или социальной группы.
5. Самовыражение. Стремление быть индивидуальностью, невзирая на мнение окружающих.

Все потребности в порядке иерархии выстроены в пирамиду, основанием которой является первая группа, а вершиной пятая. Первая и вторая группы отнесены к низшим, а с третьей по пятую — к высшим потребностям.

Суть теории заключается в том, что указанные потребности могут проявляться одновременно. Однако человек стремится их удовлетворить в порядке иерархии. Отсюда следует, что стимулирование работника следует вести в соответствии с уровнем потребностей, на котором он находится. При этом нужно помнить, что ориентация работника может быстро переключиться на другой уровень потребностей.

Существуют и другие теории и системы мотивации. Поэтому при управлении персоналом следует правильно оценивать условия, в которых оно осуществляется. В связи с конкретными условиями формировать такую систему стимулирования, которая наиболее полно отвечала бы им. Такие системы могут опираться на отдельные теории или их комбинацию.

В целом метод мотивации можно разделить на 5 категорий.

1. Методы, основанные на материальном поощрении.
2. Методы, основанные на психологическом поощрении.
3. Методы, основанные на устранении отрицательных стимулов.
4. Методы, основанные на косвенных усилиях (организация совещаний персонала, обучение работников, организация курсов и т. п.).

5. Дисциплинарные методы (выговоры, предупреждения, увольнения и т. п.).

5.2 Маркетинг в предпринимательстве

5.2.1 Социально-экономическая сущность и содержание маркетинга

Существует много различных вариантов определения маркетинга, которые раскрывают его сущность.

Маркетинг (от английского «рыночная деятельность») — это любая деятельность в сфере рынка, направленная на продвижение товаров (услуг, работ) от того, кто их производит, к тому, кто в них нуждается, посредством обмена. Обмен стоимостями всегда был и будет основой нормального обеспечения хозяйственной деятельности общества в рамках развитых товарно-денежных отношений, т. е. рынка.

Маркетинг — это новая предпринимательская философия, т. е. система взглядов на современное общество и общественное развитие производства, в основу которой положены социально-этические и моральные нормы делового общения, международные кодексы и правила добросовестной коммерческой деятельности, интересы потребителей и общества в целом.

Этот новый подход к предпринимательству столкнулся со старой традиционной концепцией бизнеса, а именно: стремлением к максимализации прибыли за счет массового производства и интенсификации усилий по сбыту произведенной продукции.

Таким образом, маркетинг — это социальный и управленческий процесс, посредством которого отдельные люди и группы людей получают то, что им необходимо и то, что они хотят, через создание и обмен продуктами и ценностями с другими.

Мы опишем управление маркетингом как выполнение задач для достижения желаемых изменений на целевых рынках.

Существуют 5 альтернативных концепций, в соответствии с которыми организации проводят свою маркетинговую деятельность:

1. Концепция совершенствования производства.

Производственная концепция предполагает, что потребители предпочитают продукты, которые доступны и обладание которыми они могут себе легко позволить, и управление, следовательно, должно быть сфокусировано на совершенствовании производства и эффективности распределения. Данная концепция используется в двух типах ситуаций:

— спрос на продукцию превышает предложение — в этом случае руководство должно увеличить производство;

— стоимость продукции слишком высока, и необходимо совершенствование производства, чтобы снизить ее.

2. Концепция совершенствования товара.

Данная концепция предполагает, что потребители предпочитают продукты /услуги, предполагающие наивысшее качество, производительность и

новизну, и поэтому организация должна приложить усилия к постоянному совершенствованию продуктов (услуг).

3. Концепция сбыта.

Данная концепция предполагает, что потребители не будут приобретать в достаточном объеме продукцию, произведенную организацией, если последняя не примет широкомасштабных действий для продажи и продвижения продукции. Данная концепция обычно применяется к продуктам, не пользующимся повышенным спросом, о покупке которых покупатели обычно не думают, — к таким, как энциклопедии и участки земли на кладбище. Организации, производящие товары данного типа, должны уметь хорошо прослеживать перспективы и демонстрировать достоинства продаваемых товаров. Это также практикуется в некоммерческой сфере. Политическая партия, например, будет энергично «продавать» избирателям своего кандидата как замечательного человека для данной работы.

4. Концепция маркетинга.

Маркетинговая концепция предполагает, что достижение организацией целей, стоящих перед ней, зависит от определения потребностей и желаний целевых рынков и предоставления желаемого удовлетворения более эффективно, чем это делают конкуренты. Удивительно, но данная концепция является сравнительно новой философией бизнеса.

5. Концепция социально-этического маркетинга.

Концепция общественного маркетинга предполагает, что организации должны определить потребности, желания и интересы целевых рынков. Затем они должны предоставлять требуемые удовлетворения более эффективно, чем конкуренты, таким образом, чтобы поддерживалось или улучшалось благосостояние потребителей и общества.

Концепция общественного маркетинга задает вопрос — адекватна ли концепция чистого маркетинга в эпоху существования проблем окружающей среды, нехватки ресурсов, быстрого роста населения, экономических проблем во всем мире и запущенности социальной сферы? Она спрашивает, всегда ли фирма, которая понимает, обслуживает и удовлетворяет индивидуальные потребности, делает то, что является наилучшим для потребителей и общества в целом в долгосрочной перспективе? Согласно общественной маркетинговой концепции, концепция чистого маркетинга не прослеживает возможные противоречия между краткосрочными потребностями потребителя и долгосрочным благосостоянием потребителя.

5.2.2 Основные задачи и функции маркетинга на предприятии

Основными задачами и функциями маркетинга являются:

- исследование и анализ рынка по направлениям производственного, сбытового, торгового, рекламного, ценового и других видов деятельности предприятия;

- разработка стратегии маркетинга и ориентация всех подразделений предприятия на удовлетворение требований потребителей и достижение намеченных целей на рынке с максимальной прибылью;
- исследование потребительских свойств производимой продукции, изучение требований, предъявляемых к ней покупателями;
- изучение связей между техническими и потребительскими параметрами продукции предприятия;
- оценка конкурентоспособности продукции предприятия;
- анализ соответствия выпускаемой конкурентами продукции покупательским запросам;
- изучение конъюнктуры рынка и спроса на продукцию предприятия, исследование факторов, определяющих структуру и динамику потребительского спроса на продукцию предприятия;
- сегментация рынка потребителей на различные по своим свойствам части;
- выявление рыночных потребностей, которые не удовлетворяются конкурирующими предприятиями;
- разработка кратко-, средне- и долгосрочных прогнозов потребности в выпускаемой и вновь разрабатываемой продукции;
- планирование ассортимента, разработка ассортиментной структуры производства;
- разработка политики нововведений, планирование разработки, модернизации и совершенствования серийно выпускаемой продукции;
- определение ценовой политики предприятия;
- разработка товарных знаков упаковки;
- выбор каналов товародвижения и сбыта продукции;
- планирование товарооборота;
- определение способов транспортировки, хранения, продажи товаров;
- организация рекламы продукции;
- стимулирование сбыта продукции;
- разработка и реализация системы стимулирования продавцов и покупателей;
- обеспечение технического обслуживания выпускаемой продукции.

Основываясь на принципиальной методологии маркетинга как рыночной концепции управления и сбыта, профессор И.И. Кретов нашел универсальный подход к классификации маркетинговых функций, состоящий в выделении четырех блоков комплексных функции, каждый из которых имеет ряд подфункций. Структурно полученная логическая система выглядит следующим образом.

Аналитическая функция:

- изучение рынка как такового;
- изучение потребителей;
- изучение фирменной структуры рынка;
- изучение товарной структуры рынка;

- анализ внутренней среды предприятия. Производственная функция:

- организация производства новых товаров (товаров рыночной новизны);

- организация материально-технического снабжения;

- управление качеством и конкурентоспособность готовой продукции.

Сбытовая функция (функция продаж):

- организация системы товародвижения;

- проведение целенаправленной товарной политики;

- организация сервиса;

- проведение целенаправленной ценовой политики.

Функция управления и контроля:

- организация стратегического и оперативного планирования на предприятии;

- информационное обеспечение управления маркетингом;

Организация предпринимательской деятельности

- коммуникативная подфункция маркетинга (организация системы коммуникаций на предприятии);

- организация контроля маркетинга (обратные связи, ситуационный анализ).

5.2.3 Служба маркетинга на предприятии

Служба маркетинга в рыночных условиях — это то важнейшее звено в управлении предприятием, которое совместно с производственной, финансовой, торгово-сбытовой, технологической, кадровой и другими видами деятельности создает единый интегрированный процесс, направленный на удовлетворение запросов рынка и получения на этой основе прибыли. Поэтому служба маркетинга создается на предприятии прежде всего для обеспечения гибкого приспособления предприятия к изменяющейся рыночной ситуации и требованиям потребителей на рынке. Это позволяет поднять интересы рынка над интересами отдельных видов деятельности предприятия и дает возможность обеспечить эффективную деятельность в целом.

Маркетинг на промышленном предприятии охватывает вопросы, связанные с изучением рынка, планированием ассортимента, внедрением новой продукции, распределением готовых изделий и стимулированием сбыта, а также точным выполнением торговых и рекламных планов и программ.

Функция маркетинга на промышленном предприятии позволяет поднять интересы отдельных видов деятельности и дает возможность, приспособившись к требованиям рынка, обеспечить эффективную деятельность промышленного предприятия в целом,

Служба маркетинга создается прежде всего для обеспечения гибкого приспособления промышленного предприятия к изменяющейся рыночной ситуации и требованиям потребителя на рынке.

Ведущим принципом организации службы является лозунг «Маркетинг для фирмы, а не фирма для маркетинга». Это означает, что служба должна постоянно развиваться и подстраиваться под цели, задачи и особенности функционирования фирмы, в максимальной мере обеспечивая ей эффективные условия рыночной деятельности. При этом следует учесть, что в современных условиях любая прогрессивная фирма очень часто перестраивает свою организационную структуру, и в этой связи у К. Мацуситы есть даже такое замечание: «Если фирма не перестраивается и не изменяет свою структуру хотя бы раз в год, ее положение на рынке будет весьма сложным. Но это одна сторона дела. Другая же связана с состоянием и развитием самого рынка, и организационная структура службы маркетинга должна, естественно, реагировать и на эти переменные. Таким образом, оказывается, что организация маркетинга в фирме должна стать своеобразным синтезом требований рынка, с одной стороны, и собственно развития фирмы — с другой. И все это исключительно с одной целью — обеспечить максимально эффективное функционирование фирмы на рынке.

Второй принцип можно определить так: маркетинг — общефирменное дело, т. е. эффективность работы службы лишь наполовину зависит от того, насколько весь персонал фирмы включен в маркетинг. Следует, однако, отметить, что эта вторая задача существенно зависит от организации работы службы.

Наконец, третий принцип организации службы маркетинга быть как можно ближе к потребителю. Это означает, что вне зависимости от самих вариантов оргструктуры она должна обеспечивать максимальную возможность для контактов всех без исключения работников службы с реальными и потенциальными потребителями продукции фирмы.

Наиболее часто используются следующие формы организации работы подразделений маркетинга: функциональная, географическая, продуктовая, рыночная и различные их комбинации.

1. Функциональная организация — структура управления, в которой деятельность специалистов в подразделениях маркетинга организована исходя из функций маркетинга, которые они выполняют (маркетинговые исследования, сбыт реклама и т.д.).

2. Географическая организация — структура управления маркетингом, в которой специалисты по маркетингу, в первую очередь сбытовики, сгруппированы по отдельным географическим регионам. Такая организация позволяет сбытовикам жить в пределах обслуживаемой территории, хорошо знать своих потребителей и эффективно работать с минимальными издержками времени и средств на разъезды.

3. Товарная (продуктовая) ориентация структуры заключается в том, что по каждому товару или группе сходных товаров назначается специальный маркетинг-управляющий, которому подчиняются управляющие по рекламе и стимулированию сбыта, по товародвижению, продажам, по сервисному обеспечению. Соответственно по данному товару назначается управляющий по

исследованию рынка, снабжающий информацией главного управляющего по исследованиям рынка, подчиненного маркетинг-директору.

4. Рыночная ориентация по своей структуре аналогична товарной, однако за основу берется разделение не по товарам, а по рынкам. Организовать маркетинг по такому принципу побуждает большое количество рынков, на которых выступает фирма, тогда как номенклатура товаров не слишком велика (или однотипна).

Чаще применяются различные комбинации указанных принципов организации: функционально-продуктовая, продуктово-рыночная и функционально-продуктово-рыночная структура управления маркетингом.

5. Функционально-продуктовая организация — структура управления маркетингом, в которой функциональные маркетинговые службы промышленного предприятия вырабатывают и координируют осуществление некоторых единых для промышленного предприятия целей и задач маркетинга. В то же время за разработку и реализацию стратегии и планов маркетинга для определенного продукта или группы продуктов отвечает управляющий продуктом.

6. Функционально-рыночная организационная структура управления маркетингом означает, что функциональные маркетинговые службы промышленного предприятия вырабатывают и координируют осуществление некоторых единых для промышленного предприятия целей и задач маркетинга. В то же время за разработку и реализацию стратегии и планов маркетинга для определенных рынков отвечают управляющие, ответственные за работу на этих рынках.

7. Большое распространение получила матричная оргструктура управления, которая в наибольшей степени может использоваться на российских промышленных предприятиях при разработке и реализации маркетинговых программ.

Руководителю программы по освоению какого-то рынка определенной продукции передаются от высшего руководителя промышленного предприятия необходимые полномочия по распределению ресурсов, а также исполнению мероприятий, составляющих программу. Руководителю маркетинговой программы временно подчиняются не только сотрудники соответствующих маркетинговых служб, но и сотрудники подразделений, занимающихся разработкой и доведением до производства соответствующего продукта. При этом вводится институт ответственных исполнителей программных мероприятий. Ответственные исполнители находятся в двойном подчинении. В целом за счет подобной организации деятельности функциональных руководителей и руководителей программ устраняется большая часть проблем, связанных с отсутствием единоначалия. Матричные оргструктуры управления, как правило, встраиваются в линейно-функциональную структуру управления промышленного предприятия в целом.

Сейчас почти на всех предприятиях создана или создается служба маркетинга, но принципы организации, ее роль и место в системе управления, набор основных функций, квалификационный состав сотрудников существенно

различаются. Структура и функции службы маркетинга зависят от величины предприятия, номенклатуры продукции, опыта и традиций предприятия. В небольшой фирме с узким ассортиментом функции отдела маркетинга, как правило, ограничиваются рекламой и сбытовыми операциями, в крупных компаниях сфера ее деятельности гораздо шире.

Степень участия специалистов по маркетингу в производственной и сбытовой деятельности фирмы находит свое проявление в организационной структуре фирмы.

Функционирование службы маркетинга осуществляется на основании разрабатываемого с учетом особенностей каждого промышленного предприятия положения о службе маркетинга, включающего определение конкретных задач службы, прав и обязанностей ее работников, взаимодействие с другими подразделениями промышленного предприятия.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Из каких элементов складывается система управления персоналом на предприятии?
2. Какие существуют методы управления персоналом?
3. Какие этапы включает процесс планирования персонала?
5. Как осуществляется найм и отбор персонала?
6. По каким направлениям осуществляется профессиональная подготовка кадров?
7. Как осуществляется управление деловой карьерой?
8. Какие существуют теории мотивации?
9. Перечислите 5 альтернативных концепций, в соответствии с которыми организации проводят свою маркетинговую деятельность.
10. Каковы основные задачи и функции маркетинга?
11. Каковы роль и место службы маркетинга в системе управления на предприятии?

Литература

1. Лапуста М.Г. Предпринимательство: Учебник.— М.: ИНФРА-М, 2008. — 608 с. — [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.studfiles.ru/preview/2065956/>
3. Организация предпринимательской деятельности. Учебное пособие / Под ред. О.В. Шеменева, Т. В. Харитонова. – М.: Дашков и К⁰, 2012. – 296 с. Гл.3. - [Электронный ресурс] – Режим доступа - <http://znanium.com/bookread.php?book=430351#none>
4. Организация предпринимательской деятельности. / Под ред. А. С. Пелиха. - - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Издательский центр «МарТ», 2003. Гл.9-10. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://bibliotekar.ru/biznes-41/index.htm>

Тема 6 Партнерские отношения в предпринимательстве

6.1 Общая характеристика партнерских отношений в предпринимательстве

Любой предприниматель в своей работе устанавливает разнообразные партнерские отношения, позволяющие за счет обмена с партнерами результатами деятельности в товарной или денежной форме увеличить свою прибыль.

Установленные партнерские отношения предполагают реализацию прав и обязанностей сторон, которые оформляются в письменном договоре (соглашении, контракте). Он позволяет третьей стороне (арбитражный суд, суд общей юрисдикции) разрешать в случае необходимости возникающие разногласия на базе договорного права.

Виды договоров разнообразны: учредительные, купли-продажи, имущественного найма, подряда, о кооперации, аренды, лизинга, комиссии, агентский, хранения, о франчайзинге, о факторинге, проектного финансирования, аутсорсинга и др.

Ведение переговоров о заключении договора может начаться в устной форме (личная встреча, по телефону и т. п.), а может идти письменно. В этом случае сторона, являющаяся инициатором, готовит проект договора, называемый офертой (лат. offero - предлагаю) и идет на переговоры (выставляет по почте) с подписанным договором. Предлагающая договор сторона называется оферентом. Если другая сторона подписывает оферту и возвращает обратно партнеру, то договор считается заключенным.

Партнерские отношения принимают своеобразные формы в зависимости от вида предпринимательской деятельности: производственная, коммерческая, финансовая.

Формы партнерских отношений в производственном предпринимательстве и краткое их содержание приведены в Таблице 6.1

Существуют самые различные подходы к классификации международной производственной кооперации. В общем виде такую классификацию можно представить в следующем виде:

- по видам (экономическая кооперация, промышленное сотрудничество, производственное кооперирование, научно-техническое кооперирование, кооперирование в области проектирования и строительно-монтажных работ, кооперирование в сфере услуг и других сферах хозяйственной деятельности);
- по стадиям (предпроизводственная, производственная, коммерческая);
- по методам (реализация совместных проектов, договорная специализация, создание совместных предприятий);
- по структуре связей (внутри- и межфирменная, внутри- и межотраслевая, горизонтальная, вертикальная, смешанная);
- по числу сторон (дву- и многосторонняя);

Таблица 6.1 - Формы партнерских отношений в производственном предпринимательстве

Формы партнерства	Содержание
1	2
Кооперация	Каждый из партнеров выполняет свою часть работ в рамках одного производственного процесса. После реализации продукции доход делится между партнерами в соответствии с вкладом каждого партнера в общий результат. Вклады определяются договором
Лизинг	Это долгосрочная аренда оборудования. Оборудование принадлежит лизинговой компании (партнер), а предприниматель, не приобретая дорогостоящего оборудования, за лизинговую плату берет его в долгосрочное пользование
Франчайзинг	Крупная компания на основе договора с мелким предпринимателем предоставляет ему право на выпуск товаров и сбыт под торговой маркой крупной компании. Выгода крупной компании в проникновении в малодоступные ей секторы рынка и расширение сбыта, разумеется, помогая технологически, контролируя качество и получая платежи от мелкой фирмы. Выгода последней в налаживании качественного производства и экономии на рекламе. Пример, крупная компания «Макдональдс»
Проектное финансирование	Состоит в том, что один из партнеров, имея деньги и предпринимательский проект, предлагает другому партнеру его реализовать, либо только финансирует проект, имеющийся у другого партнера. Возвращается кредит первому партнеру либо товарами и услугами, либо деньгами
Управление по контракту	Один предприниматель передает другому свое имущество, приносящее доход, в управление за определенную в договоре плату
Подрядное производство	Один партнер заключает с другим договор подряда на производство товара, работ или услуг в соответствии с условиями достигнутого соглашения
Концессия	Договор между соответствующим органом государственной или муниципальной власти о передаче предпринимателю в долгосрочную аренду хозяйственных объектов, находящихся в монопольной власти этих органов. Объектами концессии могут быть леса, озера, прииски, морские шельфы, заводы и т.п.
Лицензирование	Один партнер, обладатель прав на технологию, технические средства, продукцию, товарный знак и т.д. передает другому эти права на постоянной или временной основе за установленную в договоре плату
Толлинг	Договор о производстве продукции на «давальческом» сырье. Одному партнеру принадлежит сырье и продукция, другому технология и технологические средства производства. Взаиморасчеты обозначены в договоре

– по территории (внутрирегиональная, межрегиональная, межстрановая, всемирная).

В свою очередь по классификации Европейской экономической комиссии ООН формами производственной кооперации являются:

- предоставление лицензий с оплатой продукцией, выпускаемой по этим лицензиям;
- поставка производственных линий и заводов с оплатой производимой на них продукцией;
- совместное производство на основе специализации;

- подрядная кооперация;
- совместное предприятие двух и более иностранных партнеров.

Приведенные классификации не отражают всего многообразия задач, решаемых в рамках международной производственной кооперации. Одной из важнейших тенденций является интеграция различных форм и методов кооперации. Так, в рамках производственно-технологического сотрудничества могут решаться такие вопросы, как:

- передача лицензий и использование прав собственности;
- разработка и согласование проектно-конструкторской документации, технологических процессов, технического уровня и качества продукции;
- строительно-монтажные работы и модернизация кооперирующихся предприятий;
- совершенствование управления производством, стандартизация, унификация, сертификация, распределение производственных программ и другое.

Важной формой интегрированной кооперации являются совместные предприятия. При такой организационной форме объединяется капитал нескольких участников для реализации отдельных, взаимно согласованных целей.

Разнообразие форм партнерства в сфере производства рассмотрим более детально.

а) совместное предпринимательство. Эта форма организации смешанного или совместного предприятия. Совместным называется предприятие, один из учредителей которого иностранное физическое или юридическое лицо. Смешанным называется предприятие учрежденное двумя или более юридическими лицами одной страны;

б) Производственная кооперация – это такая форма сотрудничества, при которой каждый из партнеров выполняет свою долю работ в рамках единого производственного процесса, доход, получаемый по окончании работ и реализации товара делится в соответствии с долей каждого партнера в общем объеме работ;

в) Лизинг – это аренда машин или оборудования с правом последующего выкупа. Существует несколько видов лизинга: классический (товарная форма арендных платежей); финансовый (арендные платежи в денежной форме); возвратный (собственник оборудования продает его лизинговой компании, с которой потом заключает договор о лизинге этого оборудования); сервисный (краткосрочная аренда оборудования последовательно несколькими лизингопользователями); ливедж-лизинг (в качестве лизингодателя выступает объединение нескольких компаний); рентинг (аренда машин и оборудования на краткосрочный период); хайринг (аренда машин и оборудования на среднесрочный период). Также необходимо отметить такой специфический вид лизинга как «лизинг персонала» - сейчас существуют агентства

предоставляющие такие услуги. Организации занимающиеся оказанием лизинговых услуг как раз относятся к сфере сервиса;

г) Франчайзинг (франшиза) – крупная компания заключает договор с мелким самостоятельным предприятием о предоставлении ему исключительного права на выпуск определенных товаров и их сбыт, а также оказание услуг под торговой маркой данной компании на определенном рынке. Где франчайзер – головная компания, а франчайзи - мелкая компания. Все мы каждый день ходим в магазин, кому какой ближе, кому какой нравится «Пятерочка», «Магнит», «Перекресток», «Рамстор» и др, и наверняка обращали внимание на товары под маркой этих торговых сетей, но сами эти предприятия не являются собственниками производственных цехов, фабрик и т.д., все эти товары продаются там по договору франчайзинга;

д) Проектное финансирование. Осуществляется в двух формах: когда одна из сторон берет на себя обязательство финансировать реализацию предпринимательского проекта другой стороны, а другая сторона обязуется реализовать такой проект в надлежащей форме; когда одна сторона, имеющая разработанный проект, предлагает другой стороне взяться за его практическую реализацию и обязуется финансировать все работы, связанные с его реализацией;

е) Лицензирование. Субъектами выступают лицензиар (обладатель определенных прав) и лицензиат (тот, кому права передаются). Эти субъекты заключают между собой соглашение о передаче прав. Примером могут выступать отделы и комитеты по лицензированию в исполнительных органах власти, которые выдают лицензии на осуществление видов предпринимательской деятельности подпадающих под Закон РФ «О лицензировании отдельных видов деятельности»;

ж) Концессия – договорная форма взаимоотношений государства или муниципалитета с предпринимателем об аренде хозяйственных объектов, находящихся в их собственности (месторождения полезных ископаемых, лесные массивы, озера и т.д.);

з) Управление по контракту – это, когда один из предпринимателей передает другому ноу-хау в области управления, а второй предприниматель обеспечивает необходимый капитал;

и) Подрядное производство – форма отношений одного предпринимателя с другим, при которой оговаривается обязанность одного из них осуществлять целевое производство товара, составляющего предмет договора, и его доставку заказчику;

к) Толлинг – договор об обработке давальческого сырья за вознаграждение. Данная форма сотрудничества имеет прямое отношение к сфере сервиса. Приведем такой пример, в сельской местности распространены маслобойни (переработка семян в масло) куда привозят семечки подсолнечника (давальческое сырье) сельские жители и за определенную плату маслобойщик перерабатывает эти семечки в масло, которое отдает заказчику;

Не менее разнообразны формы сотрудничества в коммерческом предпринимательстве (см. Табл.6.2).

Основные формы партнерских отношений в сфере финансов сводятся к факторингу и коммерческому трансферту.

Факторинг (англ. factor - агент, посредник) заключается в том, что фактор-фирма (обычно это банк) берет на себя обязанность за определенную плату погашение дебиторской задолженности предпринимателя (обычный срок погашения дебиторской задолженности 1-3 месяца). Если банк оплачивает дебиторскую задолженность сразу за некоторую плату, то оборачиваемость средств возрастает. Что ведет к увеличению эффективности деятельности предприятия. Многие банки находят для себя выгодным осуществлять комплексное обслуживание предпринимателей, учреждая в своей структуре факторинговые, лизинговые, инжиниринговые, консалтинговые и другие подразделения.

Коммерческий трансферт (англ. transfer - передавать, переводить) используется при экспорте или импорте товаров. Он представляет собой приобретение партнерами друг у друга капиталов в национальных валютах по договорной цене для проведения импортно-экспортных сделок. При этом возникшие в результате купли-продажи капиталы, в отличие от товаров, не пересекают национальных границ, они остаются в банках продавца и покупателя в валюте соответствующей страны. Деньги переводятся со счета одного партнера к другому в зависимости от того, кто является продавцом, а кто покупателем.

Таблица 6.2 - Формы партнерских отношений в коммерческом предпринимательстве

Формы партнерства	Содержание
1. Бартер и триангуляция - натуральный товарообмен без денежного опосредования	Сделка между сторонами, предполагающая обмен продукцией или услугами в количестве, оговоренном в договоре. В бартерной сделке участвует два партнера, в триангуляции - три и более, пока поиск необходимых товаров не удовлетворит всех.
2. Обычная сделка или сделка купли-продажи	Партнерами являются продавец и покупатель или поставщик и потребитель. Отношения между ними оформляются договором купли-продажи или договором поставки. При продаже услуг заключается договор об оказании услуг, сервисного обслуживания и т.п.
3. Форвардная (англ. forvard - вперед) сделка	Покупатель и продавец договариваются о поставке и оплате товара в будущем (через 6-14 месяцев), а цена на товар устанавливается в момент заключения сделки, т. е. сегодня.
4. Сделка спот (англ. spot - наличный, немедленно оплачиваемый)	Сделка по купле наличного товара с немедленной оплатой и доставкой. Часто практикуется в биржевой торговле большими партиями стандартных товаров (зерно, нефть, хлопок и т. п.)
5. Сделки по экспорту, импорту	Договор о поставке товара партнеру другой страны, о ввозе товара из-за рубежа
6. Сделка о передаче информации типа ноу-хау (англ. know how - знаю как)	Договор об отношениях партнеров по передаче знаний за определенную плату о незапатентованных «секретах производства»
7. Другие	

Выбор определенной формы партнерских отношений из их многообразия определяется конкретными условиями, в которых приходится совершать сделку и, конечно, результатами сравнительного анализа по эффективности всех альтернативных вариантов возможных предпринимательских отношений.

6.2 Договор как основа партнерских отношений в предпринимательстве

Партнерские отношения предполагают осуществление определенных прав и обязательств, которые предприниматель дает своим партнерам при установлении с ними сотрудничества. Такие права и обязательства предпринимателя закрепляются в договоре, подписываемом предпринимателем и его партнером.

Договор (контракт, соглашение) - письменная форма закрепления партнерских связей. В договоре фиксируются предмет договоренности, взаимные права и обязанности партнеров, а также последствия нарушения договоренности. Письменная форма договора является основой рассмотрения возникающих претензий. Толкованием договоров, правовым регулированием отношений, возникающих в ходе реализации экономических интересов самостоятельных хозяйственных субъектов, занимается особая отрасль права - договорное право.

В предпринимательстве необходимо различать учредительный договор и предпринимательский, или хозяйственный, договор. Учредительный договор - это письменный документ, свидетельствующий о волеизъявлении физических или юридических лиц по образованию, учреждению новой организационно-правовой структуры для реализации какой-либо конкретной предпринимательской идеи.

Первым и основным договором общества является его устав. В нем определяются название, местопребывание и предмет деятельности фирмы. В уставе также содержатся сведения о размере основного капитала, номинальной стоимости акций (если таковые имеются) или доле каждого из партнеров, подписывающих устав, в общем размере основного капитала, порядок распределения получаемых прибылей.

В устав обязательно вносится также положение об органах управления - правлении, наблюдательном совете, собрании акционеров, а также указываются должностные лица, то есть, лица, занимающие должности, которые дают право представлять фирму или компанию без доверенности, на основе установленной записи. Если договор подписывает лицо, не относящееся к перечисленным в уставе должностным лицам, то оно действует в таком случае на основании доверенности, подписываемой должностным лицом фирмы.

Лица, подписавшие устав фирмы или компании, будут называться учредителями или соучредителями. Обычно подготовкой проекта устава (не подписанный всеми учредителями документ будет являться проектом) занимаются один или несколько членов инициативной группы по созданию фирмы или компании.

Материальные или (и) денежные средства, относимые в учредительный баланс фирмы или компании, составят уставный фонд. Уставный фонд фирмы или компании может пополняться за счет различных (любых законных) источников - капитализации части получаемой прибыли (т.е. вложений в производство, в основной капитал), пожертвований, дарений и так далее. Об этом в уставе также необходимо сделать соответствующую запись.

Устав, подписанный всеми учредителями, а в некоторых случаях нотариально заверенный (учредители подписывают устав в присутствии нотариуса), подлежит государственной регистрации, что предоставляет фирме или компании определенные юридические права. Такая регистрация означает наделение фирмы или компании статусом юридического лица со всеми вытекающими из этого последствиями.

Предпринимательский договор - это волеизъявление сторон по поводу не организации, а осуществления самого предпринимательского процесса, не предполагающее объединение договаривающихся сторон в какую-либо единую организационно-правовую структуру.

Договор - это компромисс сторон, закрепление обязательств, которые берет на себя каждая из сторон для получения того эффекта, который лежит в основе сделки (например, приобретение товара или получение прибыли). Поскольку договор представляет собой 1 компромисс сторон, то и форма, в которой он заключается, носит произвольный характер, хотя существуют и почти повсеместно применяются типовые формы договоров. Однако такие типовые формы не носят обязательного характера, они служат лишь основой для заключения какого-либо конкретного договора. Тем не менее, на практике существуют определенные требования, которые стороны стараются соблюсти при подготовке и подписании любого договора. Прежде всего, это относится к структуре самого документа.

Любой договор состоит:

- из преамбулы;
- основной части;
- заключительной части.

Преамбула - это своеобразное введение в договор, которое включает:

- название (наименование) договора - купли-продажи, поставки, бартерных поставок и так далее;
- указание места и времени заключения договора (хотя эти сведения могут быть отнесены и в заключительную часть);
- фиксирование факта заключения договора в соответствии с теми условиями, которые указываются в тексте договора;
- наименование сторон, при этом продавец, или передающая сторона, называется первой, а покупатель или принимающая сторона, - второй.

Наименование договора или соглашения в принципе не является нормативным. Напротив, содержание договора имеет определяющее значение для его правовой оценки. Наименование договора - отправная точка

заключения сделки, Отсутствие наименования какого-либо соглашения не противоречит его законности.

В качестве договаривающихся сторон могут выступать физические и юридические лица. Физическими лицами являются люди - участники правовых отношений, а юридическими - структуры, которым в соответствии с действующим законодательством разрешается выступать в качестве субъектов права. Предпосылкой законности какого-либо соглашения является дееспособность договаривающихся сторон.

Основная часть договора подразделяется в свою очередь на две составные части - специфические и общие условия договора. К специфическим относятся лишь те условия, которые характерны для данной сделки, но к другим сделкам они будут, вряд ли применимы (например, цена товара составляет 100 руб. за одну товарную единицу; такая цена товара относится именно к данному договору; даже тот, же самый товар, поставляемый, но другому договору, будет иметь иной ценовой показатель).

К специфическим условиям договора относятся:

- предмет договора или количество товара;
- качество товара;
- цена товара;
- скидки с цены и надбавки к цене (если они применяются);
- базисные условия поставки;
- форма платежа;
- срок поставки или сроки исполнения обязательств, односторонний отказ от договора;
- маркировка, упаковка товара;
- сдача-приемка товара или переход права собственности на товар;
- ответственность сторон;
- запретительная оговорка (например, о запрете перепродажи товара третьей стороне, если в этом заинтересован продавец).

Именно специфические условия договора составляют тему и содержание обсуждения при переговорах партнеров о заключении сделки. Именно конкретную форму каждого из специфических условий обдумывает предприниматель при подготовке к переговорам.

К общим условиям договора относятся те положения, которые включаются во все договоры, независимо от их содержания:

- арбитражная оговорка;
- форс-мажор.

В заключительной части договора указываются:

- юридические адреса сторон;
- все приложения, которые являются неотъемлемыми частями договора;
- подписи сторон;
- указание места и даты заключения договора (если это не было сделано в преамбуле).

Предприниматель в своей хозяйственной практике встречается с необходимостью заключения договоров различного типа и вынужден в соответствии с этим нести различные договорные обязательства, что привело к образованию специальной отрасли права - обязательного права. Содержание (не объем) прав и обязанностей сторон зависит в основном от предмета договора, а предметом могут быть купля-продажа, кооперация, аренда, посредничество и так далее. На практике предприниматель обычно старается определить для себя типовые формы договоров, которые он мог бы использовать в качестве основы для заключения сделки.

В большинстве случаев предприниматели выделяют следующие типы договоров:

- учредительный договор;
- договор купли-продажи;
- договор имущественного найма;
- договор аренды;
- договор лизинга;
- договор подряда;
- договор о кооперации;
- договор о создании консорциума;
- договор поручения;
- договор комиссии;
- агентский договор;
- договор об исключительной продаже товаров;
- договор о франчайзинге;
- договор о факторинге;
- договор хранения;
- договор о создании совместного (смешанного) предприятия;
- договор проектного финансирования.

Для подготовки текста договора нередко привлекаются специалисты или консультанты.

Заключению любого договора предшествуют переговоры сторон, которые могут вестись в устной форме (по телефону, к примеру), путем непосредственной встречи или в письменной форме. Что касается международных связей предпринимателей, то здесь приходится учитывать национальные особенности зарубежного партнера.

Ведение переговоров в письменной форме означает, что одна из сторон (или один из партнеров), является инициатором заключения договора, готовит письменное предложение другой стороне в форме проекта договора, это предложение называется офертой. В практике предпринимательской деятельности оферта используется, когда одна из сторон готовит предложение в форме проекта договора другой стороне и идет на переговоры с ней уже с готовым проектом. Правда, офертой называют не любой проект договора, а лишь проект, подписанный одной стороной,

При ведении переговоров в письменной форме действия сторон таковы. Например, у меня имеется товар, который я хотел бы продать. С этой целью я готовлю предложение в виде проекта договора, подписываю его (он становится офертой, а я - оферентом), направляю возможному покупателю и жду его реакции. Он может не ответить, а может и подписать направленную оферту. Если он подписал ее и выслал в мой адрес, то можно считать, что договор между нами заключен.

Правда, в случае, если мне необходимо продать товар, но у меня нет точной информации, кто может его купить, я могу направить предложение одному лицу (возможному покупателю) или сразу нескольким лицам на одну и ту же партию товара в надежде, что кто-то из них обязательно заинтересуется моим предложением.

В этой связи различают твердую оферту и свободную оферту. Твердая оферта направляется в один адрес и становится договорной в случаях [9]:

- 1) когда она подписана другой стороной (покупателем);
- 2) когда она выслана обратно в адрес оферента;
- 3) когда она получена оферентом.

Только при соблюдении всех трех условий оферта становится договором.

Отметим, что каждая оферта имеет определенный срок действия, который указывается в тексте, например, твердая оферта действительна в течение 30 дней с момента ее отправления. Это означает, что все три условия, о которых мы упоминали выше, должны быть соблюдены именно в течение 30 дней с даты отправления оферты.

Это положение в полной мере относится не только к твердой, но и к свободной оферте. Такая оферта на одну и ту же партию товара сразу направляется в несколько адресов, то есть, нескольким возможным покупателям. Если в оферте есть указание на то, что она является свободной, то покупатель, даже подписав ее, не получает гарантии того, что он обязательно получит товар, который является предметом оферты (партия товара одна, а предложения высланы, скажем, десяти возможным покупателям). В этой связи свободная оферта становится договором при соблюдении всех трех условий, приводимых в связи с твердой офертой, и еще одного дополнительного условия. Свободная оферта становится договором только тогда, когда возможный покупатель подписал ее, выслал в адрес оферента, а оферент получил от покупателя подписанную им оферту и направил покупателю подтверждение, что он расценивает подписанную сторонами оферту в качестве договора.

С этой целью в тексте оферты всегда имеется указание о сроке, в течение которого оферент обязуется выслать такое подтверждение (например, в течение трех дней с момента окончания действия оферты). Для самого оферента такое указание имеет важное значение. Если вдруг все десять адресатов пришлют обратно подписанные оферты, то придется выбирать, какую из десяти считать договором.

Для покупателя это также важно. Он знает, что, подписав оферту, берет на себя определенные обязательства, которые сохраняются за ним в течение 30

дней (например, с 1 по 31 января). Но если с 1 по 3 февраля покупатель не получит от офферента подтверждение о признании подписанной им оферты в качестве договора, то он может считать себя свободным от обязательств по оферте.

Для подготовки оферты необходимо сформулировать основные условия.

Предпринимателю при внедрении какого-либо проекта необходимо представлять схему конкретных действий по его реализации. Она представляет собой конкретизированный план действий предпринимателя, в котором существенное место отводится взаимоотношениям с партнерами.

Если ранее мы рассматривали в основном проблемы, связанные с подготовкой самого предпринимателя к профессиональным действиям, то сейчас предметом анализа будут партнерские связи. Под партнерами в данном случае понимают поставщиков всего того, что необходимо предпринимателю для организации нормального производственного процесса, а также потребителей продукции, производимой его предприятием.

К примеру, в основе вашего проекта лежит производство садовой мебели из дерева. Разрабатывая бизнес-план, вы набрасываете схему действий. Разработка такой схемы поможет предпринимателю выработать порядок практических действий на наиболее экономичном уровне, сократить время подготовительного периода, не оставить без внимания какие-либо определенные действия, без которых реализация проекта будет затруднена. Самое главное заключается в том, что такая заранее подготовленная схема может явиться основой заблаговременного установления партнерских связей.

Партнерские связи - это такие договорные отношения, которые устанавливаются между предпринимателями и дают возможность каждому из них получить искомый уровень прибыли за счет обмена результатами деятельности (покупка, поставка продукции), выступающими в товарной или денежной форме. Каждый предприниматель заинтересован в установлении наиболее эффективных форм партнерских связей. Определить самую эффективную форму взаимоотношений с партнером можно лишь путем сравнительного анализа различных вариантов. Схема предпринимательских действий как раз дает возможность выбрать ее для каждого партнера [10].

Важнейшая составляющая схемы предпринимательских действий - экономико-правовая форма реализации предпринимательской цели. Под данной формой понимается конкретный вид сделки, которая может быть приемлема для партнера и отвечает цели, поставленной предпринимателем. Сделкой называют коммерческий (то есть, с целью получения прибыли) обмен ценностями между партнерами или объединение их усилий для достижения коммерческой выгоды. Сделку следует отличать от простой передачи. Если вы передаете партнеру какой-то товар, а он вам взамен - деньги или другой товар, то это сделка. Если же вы передаете товар, но взамен не получаете ничего, то это передача. Если вы договариваетесь с партнером о том, что будете производить полуфабрикаты, а он из полуфабрикатов будет выпускать товары, готовые к потреблению, то это сделка. Если же вы в кооперации с другими

партнерами договорились произвести товар на тех же условиях, но не продать его, а передать (бесплатно) школе, то это передача.

Сделки могут быть выгодные и невыгодные. Отметим, что сделки с одним и тем же товаром могут иметь разный эффект (вчера сделка с данным товаром принесла прибыль 20000 рублей, а сегодня уже 35000 рублей). От чего зависит коммерческая результативность сделки? Прежде всего, оттого, какие условия закладываются в процесс подготовки и осуществления сделки, то есть, в какую экономико-правовую форму облекается и сама предпринимательская цель, и средство ее достижения. В этой связи говорят о формах партнерских связей (и формах сделок как средства внешнего оформления таких связей).

Форма партнерских связей всегда предлагается одним из партнеров (инициатором) другому. Иными словами, каждый предприниматель в своей практической деятельности или должен предложить какую-либо конкретную форму сотрудничества, или дать ответ своему партнеру на его предложение об избранной им или предпочтительной для него форме сотрудничества. Но для того, чтобы предложить или ответить на предложения, необходимо достаточно полно представить себе все разнообразие партнерских связей в сфере предпринимательства.

6.3 Франчайзинг как форма партнерства в предпринимательстве

6.3.1 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.

6.3.2 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 предпринимателями (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.

6.3.2 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 6.3 - 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 6.3, 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.

6.3.3 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. Какие формы партнерства существуют в предпринимательстве?
2. Назовите формы партнерских отношений в производственном предпринимательстве
3. Назовите формы партнерских отношений в коммерческом предпринимательстве
4. Назовите формы партнерских отношений в финансовом предпринимательстве
5. Что понимается под франчайзингом?
6. Какие виды франчайзинга вы знаете?
7. Какие преимущества и недостатки имеет франчайзинг?
8. Назовите возможности франчайзинга.
9. Как устанавливаются отношения сторон и ведутся дела в условиях франшизы?
10. Что включает в себя соглашение о франшизе?

Литература

1. Организация предпринимательской деятельности. Учебное пособие / Под ред. О.В. Шеменева, Т. В. Харитоновна. – М.: Дашков и К⁰, 2012. – 296 с. Гл.5. - [Электронный ресурс] – Режим доступа - <http://znanium.com/bookread.php?book=430351#none>
2. Российская ассоциация франчайзинга. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.ru.rusfranch.ru/franchising/franchayzing_v_rossii/
3. Статистика развития франчайзинга на российском рынке. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: <http://topfranshiza.ru/statistika-razvitiya-franchayzinga-na-rossiyskom-rynke>
4. Форфейтинг. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.creditforbusiness.ru/terms/26125/>
5. Что такое аутсорсинг. - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://predp.com/fin/terms/chto-takoe-aoutsorsing.html>
6. Эккаутинг. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.linkseonet.ru/finansy-i-pravo/ekkauting.php>

Тема 7 Оценка эффективности предпринимательской деятельности

7.1 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 изменения. 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 модели-

рования 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.

7.2 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 направления 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 преимущество 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 сопоставляют с «эталонным» вариантом, и определяются индексы частных показателей (J_{ki}) по каждому варианту:

$$J_{ki} = K_i / K_{iэ}$$

где $K_{iэ}$ — 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:

$$З = З_{об} + З_{он} + З_{мп} + З_{м},$$

где $З_{об}$ — затраты на воспроизводство оборотных фондов; $З_{он}$ — затраты на воспроизводство основных производственных фондов; $З_{мп}$ — затраты на воспроизводство трудовых ресурсов; $З_{м}$ — 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 продукции, 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.

7.3 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 дополнительный 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 ассортиментного 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 ассортиментного 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 удастся 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 планово-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 связана 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 ре-

зультативность 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. Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности: учебник / А.Н.Асаул. – СПб.: АНО ИПЭВ, 2009. – 336с. - [Электронный ресурс] – Режим доступа – <http://knigi-uchebniki.com/ekonomika-predpriyatiy-uchebnik/organizatsiya-predprinimatelskoy-deyatelnosti.html>
2. Организация предпринимательской деятельности. Учебное пособие / Под ред. О.В. Шеменева, Т. В. Харитонова. – М.: Дашков и К⁰, 2012. – 296 с. Гл.6. - [Электронный ресурс] – Режим доступа - <http://znanium.com/bookread.php?book=430351#none>
- 3.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»

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 предопределяют, 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.