

Международный консорциум «Электронный университет»

*Московский государственный университет экономики,
статистики и информатики*

Евразийский открытый институт

**С.А. Бочаров,
А.А. Иванов,
С.Я. Олейников**

Основы бизнеса

Учебно-методический комплекс

Москва, 2008

ББК – 65.9 (2 Рос) 09
УДК – 334
Б – 865

Бочаров С.А., Иванов А.А., Олейников С.Я. **ОСНОВЫ БИЗ-
НЕСА:** Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ. 2008.
– 447 с.

ISBN 978-5-374-00105-1

© Бочаров С.А., 2008
© Иванов А.А., 2008
© Олейников С.Я., 2008
© Евразийский открытый институт, 2008

Оглавление

| | |
|--|------------|
| Тема 1. Понятие и виды бизнеса | 5 |
| 1.1. Понятие и содержание бизнеса. Экономические блага | 5 |
| 1.2. Деловые интересы в бизнесе | 11 |
| 1.3. Виды предпринимательской деятельности | 17 |
| <i>Практическое занятие по теме 1.....</i> | <i>33</i> |
| <i>Тест к теме 1.....</i> | <i>34</i> |
| | |
| Тема 2. История бизнеса в России | 37 |
| 2.1. Предпринимательство на Руси до XV века | 37 |
| 2.2. Российское предпринимательство периода XV–XIX веков | 40 |
| 2.3. Бизнес в России дореволюционного периода | 42 |
| 2.4. Бизнес в период руководства коммунистической партии | 44 |
| 2.5. Предпринимательство постсоветского периода | 47 |
| <i>Практическое занятие по теме 2.....</i> | <i>50</i> |
| <i>Тест к теме 2.....</i> | <i>51</i> |
| | |
| Тема 3. Концепции и родовые признаки бизнеса | 53 |
| 3.1. Концепции бизнеса | 53 |
| 3.1.1. Позитивная концепция бизнеса | 53 |
| 3.1.2. Критическая концепция бизнеса | 56 |
| 3.1.3. Прагматическая концепция бизнеса | 59 |
| 3.2. Родовые признаки бизнеса | 62 |
| <i>Практическое занятие по теме 3.....</i> | <i>68</i> |
| <i>Тест к теме 3.....</i> | <i>70</i> |
| | |
| Тема 4. Система современного бизнеса..... | 73 |
| 4.1. Субъекты бизнеса | 73 |
| 4.2. Предприятие в системе бизнеса..... | 85 |
| 4.3. Конкуренция в бизнесе | 93 |
| <i>Практическое занятие по теме 4.....</i> | <i>104</i> |
| <i>Тест к теме 4.....</i> | <i>105</i> |
| | |
| Тема 5. Бизнес-планирование..... | 109 |
| 5.1. Методические основы разработки бизнес – плана..... | 110 |
| 5.2. Состав бизнес-плана..... | 124 |
| 5.3. Структура бизнес-плана | 133 |
| 5.3.1. Титульный лист, оглавление, резюме бизнес-плана | 137 |

| | |
|---|------------|
| 5.3.2. История бизнеса организации. Описание отрасли..... | 141 |
| 5.3.3. План маркетинга..... | 144 |
| 5.3.4. Производственный план..... | 155 |
| 5.3.5. Организационный план..... | 166 |
| 5.3.6. Финансовый план..... | 172 |
| <i>Практическое занятие по теме 5.....</i> | <i>184</i> |
| <i>Тест к теме 5.....</i> | <i>190</i> |
| Тема 6. Учреждение бизнеса..... | 195 |
| 6.1. Организационно-правовые формы бизнеса..... | 195 |
| 6.2. Процедура государственной регистрации..... | 204 |
| <i>Практическое занятие по теме 6.....</i> | <i>211</i> |
| <i>Тесты к теме 6.....</i> | <i>216</i> |
| Тема 7. Направления деятельности на фирме..... | 221 |
| 7.1. Общее управление организацией..... | 222 |
| 7.1.1. Школы менеджмента и подходы к управлению..... | 222 |
| 7.1.2. Общие принципы управленческой деятельности..... | 235 |
| 7.2. Маркетинговая деятельность на фирме..... | 246 |
| 7.3. Сущность финансов предприятия..... | 265 |
| 7.4. Инвестиции организаций..... | 290 |
| <i>Практическое занятие по теме 7.....</i> | <i>302</i> |
| <i>Тест к теме 7.....</i> | <i>314</i> |
| Тема 8. Риски в бизнесе..... | 319 |
| 8.1. Понятие и сущность рисков в бизнесе..... | 319 |
| 8.2. Классификация рисков..... | 326 |
| 8.3. Система управления рисками..... | 329 |
| 8.3.1. Процесс управления рисками на предприятии..... | 329 |
| 8.3.2. Методы управления рисками..... | 335 |
| 8.3.3. Управление информационными рисками..... | 347 |
| 8.3.4. Методы финансирования рисков..... | 350 |
| <i>Практическое занятие по теме 8.....</i> | <i>356</i> |
| <i>Тест к теме 8.....</i> | <i>364</i> |
| Список рекомендуемой литературы..... | 369 |
| Приложения..... | 370 |

Тема 1.

Понятие и виды бизнеса

1.1. Понятие и содержание бизнеса. Экономические блага

Деловые отношения прочно вошли в жизнь людей со времен перехода от первобытнообщинного строя к современному обществу. Сейчас мы не можем представить себе экономически развитую страну без коммерции, производства, финансовых институтов (банков и проч.). Все эти понятия стали неотъемлемой частью жизни современного человека. Деловые отношения, возникающие в этих сферах, называют бизнесом. Т.е. **бизнес** – это система взаимоотношений, возникающих между людьми по поводу обмена благами на взаимовыгодной основе.

Любой человек или группа людей являются владельцами определенных материальных или нематериальных благ. **Блага**, в данном понимании, – это все, в чем может нуждаться человек для удовлетворения своих потребностей. К ним относятся не только вещи, но и разного рода услуг. Виды благ, как их классифицирует современная наука, представлены на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Виды благ

Человек получает от природы массу благ, необходимых для своей жизнедеятельности: воду, воздух, землю, полезные ископаемые и др. Их называют *природными*. Однако сейчас люди ограничивают себя лишь чистыми природными ресурсами. Мы трансформируем их в *производственные* блага. Большинство вещей, окружающих нас в повседневной жизни, относятся именно к этому типу благ: мебель, компьютеры, книги, хлеб и т.д.

Одна и та же вещь может использоваться по-разному. Телефон, установленный на рабочем месте в фирме, используется сотрудником для выполнения своих должностных обязанностей. Поскольку эти обязанности являются частью общего процесса функционирования организации, то можно сказать, что этот телефон фактически используется для создания других благ. Он является примером *инвестиционных* благ. Если такой же аппарат установлен дома для личного пользования, то он не создает другие блага и является *потребительским* благом.

Некоторые блага могут использоваться сразу большой группой людей или даже обществом в целом. К примеру, парковые территории, общественный транспорт, телевидение, дороги. Все эти блага называют *общественными*. В противоположность им, те вещи, которые используются одним лицом или небольшой группой (семья, фирма), получили название *частных* благ. Это могут быть сотовые телефоны, одежда, предметы домашнего интерьера.

Те блага, запасы которых могут быть пополнены с участием человека, называются *воспроизводимыми*. Бумага, ткань, пища являются примерами такого рода благ. Они постоянно производятся и служат для потребления. Многие природные ресурсы также используются человеком, но он не в состоянии восполнить их запасы в природе: нефть, природный газ, уголь, золото. Это примеры *невоспроизводимых* благ.

Воздух, вода постоянно потребляются человеком в больших количествах, но их запасы на Земле не иссякают. Эти вещи относятся к *свободным* благам. Однако большинство ресурсов все-таки ограничено (территория Земли, любая бытовая материальная продукция, недвижимость). Таким образом, основная масса благ относится к классу *ограниченных*. Вещи, относящиеся к этому типу, характеризуются своей редкостью и недостаточностью. **Редкость** подразумевает общее доступное количество блага. Например, алмазы являются

достаточно редким благом, что обуславливает их высокую стоимость. Между тем, древесина встречается гораздо чаще. **Недостаточность блага** – это соотношение между запасами блага и потребностью в нем. К примеру, в поселениях в пустыне могут существовать проблемы с нехватки воды. Тогда возникает необходимость выбора между направлениями использования.

К. Менгер ввел в экономическую теорию концепцию *комплиментарности* благ. Например, для производства стали необходимы руда, топливо и соответствующее оборудование. Эти блага являются *комплиментарными* (взаимодополняющими). В то же время, руда, мука и мебель в настоящий момент не находят путей применения для создания других благ. Т.е. эти блага *некомплиментарны*. Если в какой-либо момент времени будет найдено применение такому набору вещей для единых производственных целей, то они станут комплиментарными.

Рассмотренная выше классификация характеризует, в большей мере, *материальные* блага, т.е. те, которые имеют физическую форму и осязаемы. Однако в современном обществе все больший вес приобретают *нематериальные* блага, которые, несмотря на отсутствие физического воплощения, имеют определенную ценность. К ним можно отнести труд, информацию и услуги (см. рис. 1.2).

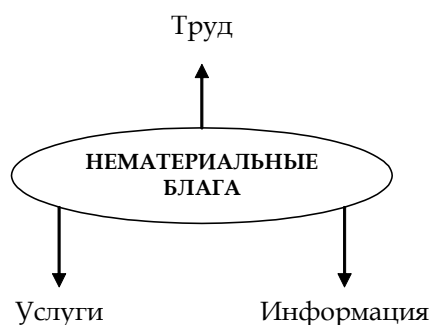


Рис. 1.2. Нематериальные блага

Труд – это все действия человека, направленные на создание новых благ, т.е. без применения труда ни одна вещь не может быть

создана. В связи с этим, труд имеет свою ценность, выражаемую в заработной плате.

Информация также играет важную роль в создании благ и удовлетворении потребностей человека. Без системы знаний невозможно не только двигаться вперед, но и вообще осуществлять какие-либо действия. Информация, как правило, находится на материальном носителе, но сама по себе она нематериальна. Сейчас человечество вошло в информационную эпоху, в связи с чем информация приобретает все большую ценность и стоимость. Некоторые сведения могут стоить их приобретателю намного дороже, чем материальные объекты.

Услуги – это прямые действия, направленные на удовлетворение потребностей человека или фирмы, которые не создают новые товары, но изменяют некоторые качества уже существующих. Услуги неосвязаемы и неотделимы от процесса удовлетворения потребностей, они производятся и потребляются в одно и то же время, поэтому их нельзя хранить. (Химчистка не изменяет фасон или материал, из которого сшито пальто, но изменяет качество уже изготовленного блага, грязное превращает в чистое, удовлетворяет потребности граждан.). Услуги, как и товары, являются объектами сделок купли-продажи.

Взаимообмен благами составляет все содержание бизнеса. Участвующие в этом обмене стороны идут на сделку на взаимовыгодных условиях. Это означает, что потребительская ценность блага для приобретателя равна или выше той цены, которую он должен заплатить за нее.

Потребительская стоимость – это объем потерь, которые понесет человек либо фирма, если не приобретет данный товар. Этот показатель может определяться как объективно, так и субъективно. К примеру, фирма приобретает партию из 10 телевизоров с целью перепродажи в розницу (обменивает благо *деньги* на благо *товар*). Компания платит 10 тыс. рублей за штуку, а продает за 15 тыс. рублей, тогда она потеряет (недополучит) $10 \times 15 = 150$ тыс. рублей выручки, если не приобретет этот товар. Это потребительская стоимость партии телевизоров. Она определена вполне объективно. Фирма совершит покупку, поскольку ее потери от упущенной сделки (150 тыс. рублей) выше, чем цена партии телевизоров (100 тыс. рублей). Если бы поставщик требовал за такую же партию сумму в

200 тыс. рублей, то компания не стала бы заключать подобный договор.

Частное лицо, приобретая товары для личного пользования, опирается на субъективную оценку потребительской стоимости товаров. Если человек видит в магазине музыкальный альбом своего любимого исполнителя, то он не подсчитывает свои потери от упущенной сделки, поскольку удовольствие от прослушивания музыки не подлежит финансовой оценке. Покупатель принимает решение на основе своих личных убеждений.

Итак, мы пояснили ключевые позиции приведенного определения бизнеса, касающиеся понятия благ и взаимовыгодности сделок. Однако в современной науке наряду с термином «бизнес» встречаются понятия «экономика» и «предпринимательство». Фактически же они не являются синонимами.

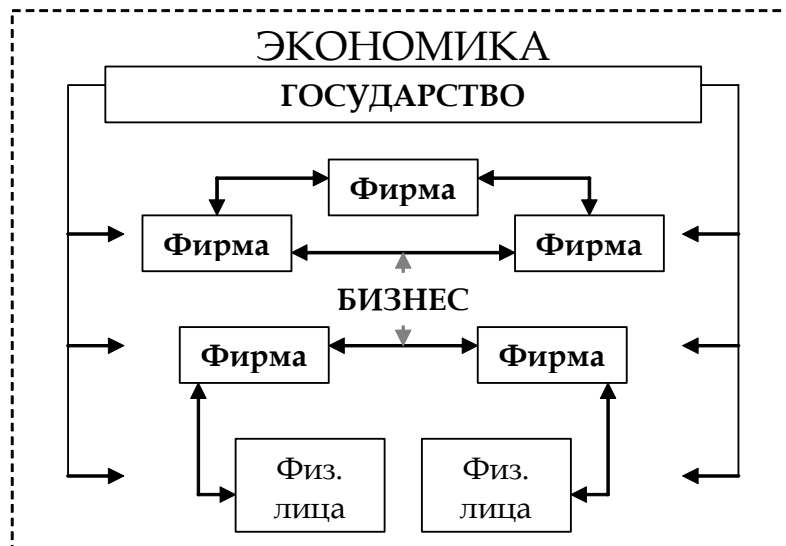


Рис. 1.3. Различия понятий «бизнес» и «экономика»

Бизнес и экономика подразумевают наличие деловых отношений. Но **экономика** – это более общее понятие, охватывающее макро- и микроуровни производства, обмена, потребления. Она отражает законы и закономерности развития деловых отношений между людьми. **Бизнес** – конкретная характеристика отношений между совершенно определенными субъектами в определенных условиях и на основе определенного законодательства. Другими словами, термин «экономика» употребляют применительно к странам и группам стран, а «бизнес» характеризует отношения между отдельными фирмами и людьми.

На рис. 1.3 графически показано основное отличие бизнеса от экономики. Взаимоотношения между отдельными субъектами экономики (фирмы, физические лица и др.) относятся к сфере бизнеса. Совокупность всех деловых отношений на макроуровне обозначают термином «экономика».

В современных законодательных актах термин «бизнес» не используется. Вместо него существует понятие «*предпринимательская деятельность*».

Согласно Гражданскому кодексу РФ, **предпринимательской** является самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке.

Фактически это и есть бизнес, т.е. с законодательной точки зрения бизнес и предпринимательство синонимичны. Однако в менеджменте предпринимательством называют особый стиль ведения дел, связанный со стремлением к высоким рискам и инновациям. Выделяют и противоположный стиль – лидерский подход к ведению дел, предполагающий минимум рисков, строгое следование планам, ориентацию на внутренние связи, а не внешнюю среду. Таким образом, с точки зрения науки менеджмента, предпринимательство – это один из методов ведения бизнеса.

В данном учебном пособии мы будем отталкиваться от законодательной позиции, используя термины «бизнес» и «предпринимательство» как синонимы.

1.2. Деловые интересы в бизнесе

Каждый человек вступает в деловые отношения под воздействием экономических интересов. Они обусловлены различными потребностями личности. В свою очередь, совокупность экономических интересов определяет цели, которые ставит перед собой каждый участник сделки. Существует два типа таких целей (см. рис. 1.4):

1. обеспечение наиболее выгодного личного положения;
2. обеспечение общества товарами и услугами, в которых оно нуждается.

Интуитивное стремление каждого человека к личному обогащению в бизнесе оборачивается акцентированием внимания каждого участника сделки на своих эгоистических интересах. Они обусловлены, прежде всего, *сохранением и приумножением своей собственности*. **Собственность**, в данном контексте, есть правовые отношения, возникающие по поводу владения, пользования и распоряжения имуществом. Любой бизнес основан на отношениях собственности. Организация не может работать без использования какого-либо имущества. Следовательно, основной интерес для фирмы – сохранение стабильного имущественного положения. Однако простого сохранения имущества недостаточно для нормального развития компании: объем активов должен непрерывно увеличиваться. Это и обуславливает стремление к преумножению своей собственности.

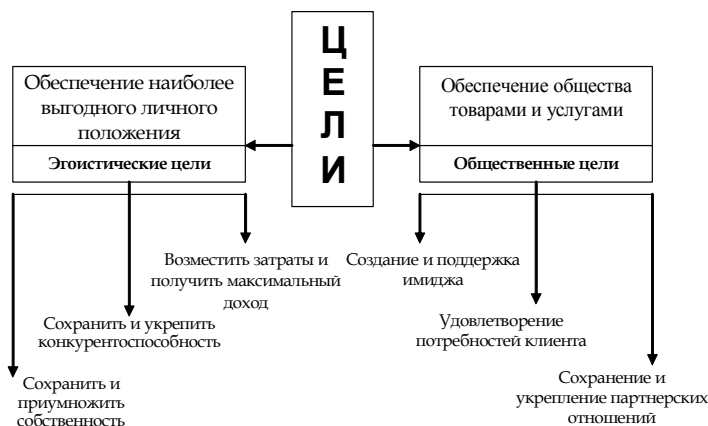


Рис. 1.4. Цели бизнеса

Сохранение имущества обеспечивается за счет грамотного учета, экономического анализа, планирования и распределения ресурсов между направлениями деятельности. Основным источником дополнительных ресурсов – это прибыль предприятия. Только из прибыли формируются дополнительные активы. Безусловно, заемные средства способствуют приумножению собственности, однако погашение долгов идет только за счет предпринимательского дохода.

Сохранение и приумножение собственности является типичной эгоистической целью любого предпринимателя, обеспечивающей выживание его фирмы на рынке.

Следующая цель предпринимательской деятельности состоит в *сохранении и укреплении конкурентоспособности предприятия*. **Конкурентоспособность** – это способность организации добиваться своих целей на рынке, на котором уже действуют другие компании с аналогичными целями. Сохранение конкурентных преимуществ подразумевает поддержание качества продукции, уровня обслуживания клиентов, политики цен и затрат, имиджа, а также других факторов на лидирующих позициях в отрасли. Успех бизнеса напрямую зависит не только от поддержки, сколько от укрепления своих сильных сторон. Застывшее в развитии предприятие ожидает крах.

Конкурентоспособность предприятия достигается за счет постоянных исследований потребностей рынка, политики конкурентов, передовых разработок науки и техники, а также вложения финансовых ресурсов в воплощение результатов этих исследований в реальность. **Если функционирование фирмы в краткосрочном периоде обеспечивает сохранение и приумножение собственности, то стратегическое развитие немыслимо без постоянного укрепления ее конкурентоспособности.**

Еще одна эгоистическая цель бизнесмена заключается в *компенсации издержек и максимизации дохода*. **Издержки** – это сумма всех затрат, связанных с производством продукции и доведения ее до потребителя. **Доход** – это увеличение экономических выгод в результате поступления денежных средств, иного имущества и погашения обязательств, приводящее к увеличению собственности предприятия. Доход есть экономическая категория, характеризующая любые поступления, увеличивающие активы предприятия за счет реализации произведенной продукции, поступления дополнительных

нефинансовых средств (например, безвозмездная передача активов), а также других источников.

Именно разница между доходами и издержками (затратами) является основным экономическим результатом деятельности предпринимателя. Именно эта эгоистическая цель определяет современный бизнес. Т.е. **стремление к экономической выгоде является главной задачей любой предпринимательской деятельности.** Прибыль представляет собой единственный источник средств для существования и развития фирмы.

Поскольку цели у разных субъектов деловых отношений пересекаются, неизбежны постоянные конфликты. Результатом таких конфликтов является распределение ресурсов между компаниями, руководство которых наиболее профессионально в предпринимательстве. Поскольку на рынке остаются только самые успешные бизнесмены, они, грамотно используя методы конкурентной борьбы, обеспечивают полноценное удовлетворение запросов своих клиентов и общества в целом. Рациональный предприниматель вполне осознает, что достижение персональной выгоды невозможно без ориентации на потребности окружающих, а не только свои личные. Таким образом, бизнес преследует и общественные цели, заключающиеся в предоставлении обществу качественных товаров и услуг.

Первой целью здесь является *сохранение и укрепление партнерских отношений*. Партнерские отношения есть система связей между субъектами рынка. Компания, теоретически, вполне может обходиться без стабильного и прочного партнерства с другими фирмами. Например, фирма ограничится разовыми сделками, постоянно меняя круг поставщиков, клиентов и посредников. Но это сильно осложнит ее функционирование. Организации придется постоянно затрачивать средства и силы для поиска новых партнеров, принимать на себя риски, связанные с несвоевременными поставками, некачественным сырьем, недобросовестностью партнера и др. Напротив, прочные и стабильные связи позволяют четко прогнозировать действия партнеров, пользоваться системами скидок, гарантировать удовлетворительные сроки и условия сделок и др. Кроме того, к постоянным партнерам проявляется совершенно другое отношение. Безусловно, не стоит ограничиваться только одним постоянным поставщиком, клиентом или посредником, но 2–5 стабильных каналов связи с другими компаниями следует поддерживать. Таким образом,

сохранение надежных партнерских отношений является необходимым элементом эффективности в бизнесе.

Установление партнерских отношений возможно только путем реальной работы с различными компаниями. Фирма должна на основе имеющейся информации выбрать несколько деловых партнеров и работать с ними. В процессе такого взаимодействия автоматически выделятся несколько компаний, условия и надежность ведения дел с которыми оптимальны. В дальнейшем следует рассматривать их как возможных постоянных партнеров. Укрепление долгосрочного сотрудничества может осуществляться путем заключения дополнительных взаимовыгодных договоренностей. К примеру, фирма договаривается с поставщиком о регулярных закупках сырья в течение года по сниженной цене.

Стабильность в деловых отношениях может вступать в конфликт с условиями сделок. Например, организация имеет постоянного клиента-посредника, который уже в течение длительного периода закупает продукцию данного предприятия. В это время на рынке возникает новая компания, предлагающая данной организации более выгодные условия совместной работы. Сохранение старых отношений предоставляет, с одной стороны, стабильность поставок, с другой – потерю потенциальной выгоды. Выбор другого партнера повлечет за собой лучшие условия сделок, но вызовет дополнительные риски, связанные с потерей прежнего клиента и возможной недобросовестностью нового. Необходимо помнить, что механизм конкуренции рано или поздно приведет рынок в равновесие, т.е. условия работы с обеими компаниями-клиентами уравниваются в плане поставок, цен, качества. Если этого не произойдет, то одна из компаний просто прекратит работу. **В любом случае стабильные партнерские отношения обладают большим приоритетом при принятии решений.**

Цель *удовлетворять потребности клиента* означает, что предприниматель должен ориентироваться на запросы потребителей. Такая точка зрения существует только с 50-х годов XX века. До этого отношение к клиенту сменялось следующим образом.

1. До конца XIX века бизнесмены ориентировались только на снижение издержек производства и повышение производительности труда. Т.е. интересы клиентов совершенно не учитывались. Такой подход получил название **производственной концепции**.

2. В конце XIX – начале XX веков сформировалось мнение, что потребитель будет благосклонно относиться к товару, если он хорошего качества и предлагается по доступной цене. В данном случае представление о потребностях клиента очень ограничено. Этот подход был назван **товарной концепцией**.
3. С 20–30-х годов XX века формируется **сбытовая концепция**. Она предполагает, что покупатель будет приобретать товары в том случае, если приложены определенные усилия в процессе их продажи. Основной характер данной концепции выражен в лозунге: «Продать то, что удалось произвести».
4. Только в середине 50-х годов XX века возникла **концепция управления**, предполагающая полную ориентацию производства на запросы клиента: «Производить то, что можно продать».

Безусловно, учет потребностей населения является важной задачей бизнеса, как в плане обеспечения персональной выгоды, так и для поддержания прогресса общества. Организация постоянно должна проводить исследования рынка, на котором она работает (и других рынков, если предполагается работа на них). Подобная деятельность ведется с использованием широкого набора инструментов маркетинговых исследований. Результаты должны как можно скорее приниматься во внимание и внедряться в производственную и сбытовую деятельность компании. **Ориентация фирмы на потребности клиента означает, что компания предлагает потребителю удовлетворить определенные из его запросов на возмездной основе.** Именно так исключается противоречие между интересами клиента и фирмы, поскольку в процессе совершения сделки каждая сторона достигает реализации своих интересов.

Одной из важнейших общественных целей в бизнесе является *создание и поддержание позитивного корпоративного имиджа*. **Корпоративный имидж** – это общественное представление об организации и ее деятельности, сложившееся в процессе работы данной компании. Имидж – это результат функционирования самой фирмы и тех субъектов, с которыми ей приходится взаимодействовать. Имидж может быть как положительным, так и отрицательным. Нормальное добросовестное отношение предприятия к партнерам, конкурентам, обществу, экологии и т.д. создает привлекательное мнение о компании. Однако негативный имидж не обязательно становится результатом действий персонала организации. К примеру, враждебно

настроенные конкуренты или общественные группы могут служить источниками информации, подрывающей образ фирмы в глазах окружающих.

Положительный имидж оказывает очень сильное влияние на финансовые результаты функционирования компании. Если общество уверено в добросовестности сотрудников организации, надежности работы с ней, то многие потенциальные клиенты сделают выбор именно в ее пользу. В последние годы формируется контингент «этичного потребителя». Эти люди готовы сотрудничать только с теми фирмами, которые бережно относятся к экологии, осуществляют благотворительную деятельность, активно способствуют прогрессу науки и общества. Привлечь таких клиентов можно только при наличии позитивного имиджа. Негативный имидж оказывает разрушительное воздействие.

Для создания и поддержки хорошего образа фирмы недостаточно просто соблюдать этические нормы в процессе работы. Соответствующая культура внутри организации – обязательное условие, но дополнительные активные меры управления общественным сознанием способны принести значительные результаты в данной области. Подходы и инструменты по воздействию на общественное мнение разрабатываются в рамках такой науки, как PR (Public Relations – связи с общественностью). Поскольку этичная культура работы является неотъемлемой частью положительного имиджа компании, то **она (компания) будет соблюдать экологические нормы, вежливо относиться к своим партнерам, использовать методы добросовестной конкуренции (ведущей к прогрессу общества)**. Все это соответствует общественным интересам, т.е. создание и поддержание имиджа – это общественная цель.

Общественные и эгоистические цели бизнеса должны быть сбалансированы. Если приоритет отдается только социальным тенденциям в ущерб предпринимательству, то бизнес начинает испытывать сильное давление и деградирует. Если же эгоистические интересы одерживают верх, то регрессирует общество. В идеальном случае мы будем иметь совершенное равновесие. В такой формации фирмы должны возглавляться профессиональными менеджерами, строго следующими этическим и моральным нормам. Их подчиненные также должны обладать подобными качествами. Такое общество будет полностью понимать и принимать цели бизнеса и

способствовать его развитию в ответ на то, что бизнес будет способствовать развитию общества. Но ликвидация конфликтов в отношениях между бизнесом и обществом приведет к ликвидации необходимости развиваться, поскольку конфликт – это основа прогресса. Если прогресс останавливается, то он переходит в регресс до той степени, пока снова не возникнут конфликты, и не появится необходимость в развитии. Таким образом, идеальный баланс не будет достигнут никогда.

1.3. Виды предпринимательской деятельности

Видов деятельности, которыми может заниматься начинающий предприниматель, великое множество. Облегчить выбор призваны классификация направлений бизнеса, выделение преимуществ и недостатков каждой группы направлений, а также сопоставление этих недостатков с возможностями предпринимателя. Другими словами, в данном разделе мы используем научный подход, чтобы систематизировать все то разнообразие сфер бизнеса, которое существует в современном обществе.

Как говорилось выше, предпринимательский бизнес сегодня характеризуется тем, что предприниматель берется за все, за что потребитель готов заплатить деньги.

Товары и услуги понимаются здесь в широком смысле слова. В качестве товаров могут быть здания и сооружения, потребительские и промышленные товары, информация, интеллектуальный продукт (идеи, открытия, патенты и т.п.), деньги, ценные бумаги и любые другие товары. Но чтобы реализовать любой из указанных товаров, надо его иметь. Этот товар предприниматель делает сам или покупает, а затем реализует. Итак, *предпринимательство можно разделить на производственное, коммерческое и финансовое.*

Каждая форма имеет свою специфику, особенности и, следовательно, свою технологию. Будучи относительно самостоятельными видами предпринимательской деятельности, они пронизывают и дополняют друг друга, т.е. один вид деятельности может содержаться в другом.

Остановимся подробнее на основных видах предпринимательского бизнеса:

- Производство товаров и услуг. Инновационная деятельность. Научно-техническая деятельность.

- Посредническая деятельность.
- Консультационная деятельность. Аудит. Оценочная деятельность.

Производство товаров и услуг. Бизнес организывает деятельность, результаты которой в виде материальных предметов или услуг нужны каким-либо субъектам рынка. Потребности в обществе постоянно возрастают. Растет численность населения планеты. Процесс воспроизводства на всех стадиях и уровнях требует все большего объема материальных благ, изменяется его качественное содержание. Достижения науки усложняют и не устраняют, а, наоборот, увеличивают потребности людей. Организация деятельности по удовлетворению возникающих в обществе потребностей путем разделения, специализации, кооперации труда и обмена результатами деятельности к взаимной выгоде заинтересованных лиц является содержанием бизнеса.

Разделение труда – это обособление видов деятельности.

Например, компьютер состоит из нескольких десятков изделий. Все детали могут быть произведены в одном месте, и там же может быть собран сам компьютер. Вместе с тем, есть возможность производить отдельные детали этого компьютера в районах, где более дешевая рабочая сила, и следовательно, затраты на производство меньше. А собирать компьютер выгоднее в других местах, сократив при этом общие затраты на производство. Таким образом происходит разделение труда.

Чтобы разделение труда стало возможным, необходима специализация работников на производстве отдельных операций, которые связаны с производством компьютеров.

Специализация труда – это форма разделения труда, при которой человек или фирма концентрирует усилия на выполнении одного или ограниченного числа видов деятельности.

Если имеется специализация труда, то неизбежно возникает потребность в его кооперации.

Кооперация труда – это форма организации труда, при которой значительное число людей совместно участвуют в одном и том же или разных, но связанных между собой процессах труда.

В нашем примере, как только появилась возможность разделить труд на отдельное производство комплектующих изделий и на сборку готового продукта, сразу же потребовалась и кооперация производителей деталей и сборщиков.

В предпринимательской деятельности поиск возможностей разделения уже существующих видов труда, специализации на отдельных операциях и кооперации с действующими производителями становится источником для создания новых видов бизнеса.

Все общественное производство разделяется на две сферы: производственный сектор и сферу услуг.

Результатом деятельности **производственного сектора** являются *материально-вещественные блага*, которые произведены для обмена. В экономической литературе они получили наименование товары.

Товаром называется любой результат производственно-экономической деятельности в материально-вещественной форме, являющийся объектом купли-продажи.

Производственный сектор включает в себя добывающую и обрабатывающую промышленность, строительство, сельское хозяйство.

Добывающая промышленность, или добыча сырья, – это отрасль, которая характеризуется значительными колебаниями уровня рентабельности. Цены на сырье (нефть, газ, медь, алюминий) подвержены резким колебаниям из-за общей политической ситуации в развивающихся странах, которые традиционно поставляют этот вид товаров на мировой рынок.

Обрабатывающая промышленность – самая крупная отрасль производственного сектора, которая перерабатывает сырье, в ней создаются предметы потребления. В этой отрасли преобладают крупные фирмы. Вместе с тем, малые предприятия играют важную роль, являясь поставщиками, изготовителями комплектующих изделий для крупных фирм, а также лидерами в освоении новых технологий. Новые высокие технологии робототехники, биотехнологии, компьютерного производства берут начало в малых фирмах.

Строительство – отрасль, подверженная циклическим колебаниям рынка. На ее деятельность влияет колебание процентной ставки. Повышение процентной ставки влечет за собой увеличение стоимости кредита, что, в свою очередь, отражается на стоимости возводимых зданий и сооружений, и объем строительства сокращается.

Сельское хозяйство – это сырьевое производство. Его продукты являются сырьем для перерабатывающих отраслей. Сейчас наблюдается тенденция увеличения капиталоемкости этого производства. Появляются новые производительные машины, новые техноло-

гии сельскохозяйственного производства, что влечет за собой сокращение числа мелких хозяйств, увеличение количества крупных.

К видам деятельности *в сфере общественного производства* относят:

- производство товаров;
- инновационную деятельность;
- научно-техническую деятельность;
- производственное потребление услуг.

Субъекты рынка нуждаются не только в конкретных товарах, но и в услугах в форме действий, необходимых для достижения желаемого результата в целом. Товар необходимо не только произвести, но и упаковать, отвезти, привезти, продать. Поэтому производство, по мере развития человеческого общества, все более нуждается **в сфере услуг**.

К основным видам деятельности *в сфере услуг* относят:

- коммерческую деятельность;
- транспорт и коммунальные услуги;
- финансовую деятельность;
- консультационную деятельность и прочие услуги.

Сфера услуг стремительно развивается. Во многих странах основная часть трудоспособного населения занята этой деятельностью. В валовом внутреннем продукте (ВВП) США доля сферы услуг занимает более 60%. Такое положение обусловлено рядом обстоятельств.

Автоматизация производства, использование все более производительных машин и технологий в производственном секторе сократили потребность в работниках. Кроме этого, технический прогресс, вторгнувшийся в материальное производство, использование компьютеров вызвали необходимость в новых видах услуг, которые раньше просто не существовали. Эти обстоятельства привели к значительному увеличению числа занятых в сфере услуг. Самыми быстрыми темпами растет отрасль «прочих услуг», в которую входят различные обслуживающие фирмы: рестораны, гостиницы, салоны красоты, ремонтные мастерские, частные школы, учреждения здравоохранения, фирмы, связанные с шоу-бизнесом и другие.

Совокупность товаров и услуг получила в экономической литературе название **продукты**.

Производственный сектор и сфера услуг дополняют друг друга, образуя единство в создании совокупности продуктов, необ-

ходимых для воспроизводства человеческого общества. Однако производственная деятельность занимает доминирующее положение, так как, по существу, определяет все остальные виды деятельности.

Потребность в услугах связана с тем, что конкретные материально-вещественные ценности: пищу, одежду, автомобили и т.д., – надо не только произвести, но и довести до тех, для кого они предназначены.

У каждого предпринимателя возникает необходимость:

- сформировать условия производства,
- организовать сам процесс производства товаров и услуг,
- организовать продажу произведенного продукта.

Производство – это процесс преобразования сырья, труда и капитала в товары и услуги.

Постоянное возобновление процесса производства называется **воспроизводством**. *Индивидуальное воспроизводство* – это повторяющийся процесс производительного соединения факторов производства с целью создания товаров, получения доходов в рамках отдельного предприятия.

Круг интересов производственного предпринимательства довольно разнообразен, и для его реализации требуются финансовые и материальные ресурсы, порой довольно значительные. Стремление получить как можно большую прибыль при меньшем риске предполагает осуществление соответствующей технологии ведения дела. Исходным элементом этой технологии является выбор основной области деятельности. Ее содержательная сторона определяется финансовыми ресурсами и личными склонностями предпринимателя. Выбор вида деятельности предполагает проведение предварительного маркетинга, т.е. изучения, насколько предлагаемый товар или услуга необходимы потребителю, стабилен ли спрос на них, его величина и тенденции развития в будущем, каковы возможная продажная цена единицы товара, издержки его производства и реализации, предполагаемые объемы продаж.

Поскольку на рынке появляются все новые и новые товары и услуги, то в предпринимательской деятельности в условиях недостатка финансовых средств чрезвычайно важно, чтобы товары не залеживались, чтобы высвобождающиеся финансовые средства вкладывались снова в дело, т.е. предприниматель должен стремиться к ускорению оборачиваемости денег. Считается, что сделка должна давать годовую прибыль не менее 20–22% затрат.

Ситуация заставляет предпринимателя держать в центре своего внимания каналы распределения товаров и услуг (оптовая и розничная сеть, дилеры, агенты). Дело в том, что в зависимости от выбранных каналов (форм) доведения товаров до потребителей в значительной степени определяется скорость оборота вложенных средств.

Предпринимательская деятельность, связанная с производством товаров, может носить:

1. традиционалистский характер (традиционалистское предпринимательство);
2. инновационный характер (инновационная предпринимательская деятельность, инновационное предпринимательство).

Инновационная деятельность заслуживает отдельного рассмотрения.

Инновационная деятельность связана с доведением изобретений, новых методов и техники производства до рынка.

Этот вид деятельности требует, как правило, больших затрат. Вместе с тем риски, связанные с возможностями продвижения продуктов на рынок, велики. До 80–90% нововведений отвергаются рынком, не доходят до стадии массового производства.

В последние годы деятельность, ориентированная на практическое использование технических и технологических новинок, результатов научных достижений, еще не отработанных на практике, получила название *венчурного бизнеса*.

Суть венчурного бизнеса состоит в разделении и распределении риска. Это достигается в результате создания венчурных фирм, берущих на себя ответственность за доведение результатов научного открытия до товарного вида за счет средств, предоставляемых инвесторами в обмен на приобретение акций этой фирмы по льготной цене. Получение дивидендов по этим акциям не является основной целью инвесторов. Приобретая акции такой фирмы, они получают право на использование инноваций в своих фирмах.

Венчурный бизнес начал свое развитие с конца 1970-х годов, он имеет множество форм, а его специфика определяется специализацией в той или иной сфере деятельности.

В основе венчурного бизнеса лежит способность предпринимателя аккумулировать ноу-хау из научно-технических проектов, потенциально оцениваемых как **высоко прибыльные**.

Венчурным бизнесменом может быть, финансист, инженер, студент, имеющий коммерчески выгодную разработку, или предприниматель, вложивший капитал в интересующую его лично или контролируруемую им фирму техническую новинку.

Венчурный бизнес базируется на энтузиастах-изобретателях. Эти люди, одержимые принципиально новыми техническими решениями, при появлении опытного образца обращаются за капиталом к бизнесу. Если сами они не могут собрать необходимый для завершения работы капитал, в дело вступают третьи лица, готовые при серьезной научной и коммерческой экспертизе предлагаемого разработчиками изделия рискнуть несколькими миллионами для получения высокой прибыли.

За эти деньги от разработчиков требуют ускорения доведения изделия до промышленного образца, на что уходит обычно от 6 до 9 месяцев. Это обстоятельство являет собой важнейшее преимущество использования венчурного бизнеса для национальной экономики, а значит и для всего общества: *ускорение внедрения достижений технического прогресса.*

В США ежегодно образуется около 50 тыс. венчурных фирм, половина из которых готова представить потребителям в течение года новые товары и услуги. Это примерно 25 тыс. нововведений в год для массового промышленного выпуска новинок крупными производственными корпорациями.

Другим преимуществом венчурного бизнеса является *его полная самостоятельность, дающая возможность фирме свободно менять порядок работы в зависимости от обстоятельств.*

Для фирм, специализирующихся на научно-технических разработках, это означает свободный выбор научно-исследовательских программ, которые дадут быстрый практический результат. Другими словами, такой выбор позволяет на данный момент фирме решать только те задачи, которые ей по силам.

Еще одно преимущество венчурного предпринимательства – *раскрытие возможностей антрепренерства*, т.е. рода занятий, обеспечивающего получение прибыли от деятельности созданной фирмы за счет умелого руководства ею на всех участках функционирования: от исследований до производства и сбыта продукции.

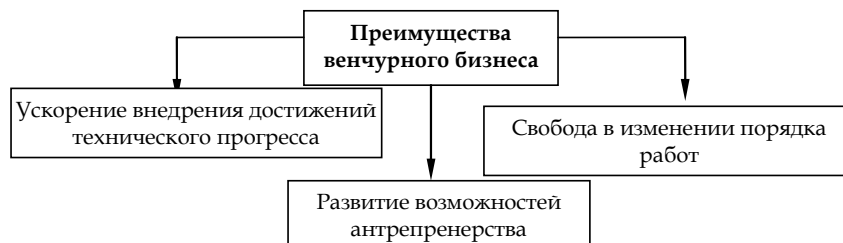


Рис. 1.5. Преимущества венчурного бизнеса

Классическим примером антрепренерства в США является начало дела основателей электронной фирмы «Хьюлетт-Паккард». Перед Второй мировой войной один из вице-президентов Стэнфордского университета США заметил двух талантливых студентов-изобретателей, одержимых антрепренерством. Он посоветовал студентам заняться производством осциллографов, изобретенных ими, и даже дал им в качестве первоначального капитала 538 долларов.

Из этой скромной суммы Уильям Хьюлетт и Дэвид Паккард взрастили корпорацию, занимающую 49-е место в списке крупнейших корпораций США. Почти 70 тыс. человек сегодня выпускают широко известные в мире компьютеры «Хьюлетт-Паккард», а основатели фирмы стали одними из богатейших людей планеты.

Особенностью венчурного, как и малого бизнеса вообще, является стремление к конкурентной борьбе. Последнему способствует относительно молодой состав начинающих антрепренеров, стремящихся к практическим делам, немедленной реализации задуманного.

Проявляемая при этом *мобильность* нередко ставит в тупик большие фирмы, которые более склонны цепляться за старые методы конкурентной борьбы. Они медленно перестраивают свои управленческие структуры и нередко вынуждены занимать оборонительную позицию.

Свидетельством может служить практикуемое мелкими венчурными фирмами, возглавляемыми уверенными в себе антрепренерами, так называемое *кустовое развитие производства* в определенных местах.

Антрепренеры, занимающиеся бизнесом в сфере кредитных учреждений, продажи автомобилей, одежды, организации ресторанов, бытового обслуживания, группируют свой бизнес в определен-

ных районах по соседству с конкурентами. Это оказывается выгодным в силу следующих причин:

- более простой поиск рабочей силы;
- легче организовывать поставки продукции и наблюдение за конкурентами,
- обеспечивается лучшее знание клиентов, их месторасположения.

Подобное кустовое развитие бизнеса характерно и для промышленности и для научно-исследовательской деятельности. При этом достигается уникальный результат.

Появляется мощный **информационный пул**, т.е. в одном месте сосредоточивается большое число специалистов, занятых одним видом технологической деятельности, однотипно строящих свою рыночную стратегию.

Примером такого пула может служить Кремниевая долина в штате Калифорния США, где собралось около 3 тыс. электронных фирм. Среди служащих насчитывается более 6 тыс. докторов наук и 15 тыс. миллионеров, выходцев из среды ученых и молодых предпринимателей. Мобильность рабочей силы здесь очень высока – до 30% в год, что определяет и большую подвижность новых идей и обмен информацией между фирмами. Изолированные друг от друга фирмы, как показывает мировой опыт, лишены данного преимущества.

Финансирование венчурных фирм может осуществляться государственными фондами, инвестиционными компаниями. Такое финансирование всегда носит адресный характер: под определенную идею, определенный проект. Сам процесс финансирования имеет несколько этапов, связанных со стадиями создания и внедрения новшества, и может быть прекращен на каждом из них.

Этапы научно-производственного цикла:

- 1) фундаментальные исследования;
- 2) прикладные исследования;
- 3) проектно-конструкторские разработки;
- 4) производство и коммерциализация продукта.

Венчурные капиталовложения начинаются на этапе прикладных исследований и заканчиваются на этапе коммерциализации, после начала возврата вложенных средств.

Первоначально средства выделяются на прикладные исследования, изучение рынка. На следующем этапе финансируется освоение производства. После этого выделяются деньги на организацию массового производства.

Этот вид бизнеса характерен как для малых предприятий, занимающихся прикладными исследованиями в наукоемких отраслях, так и для крупных, осуществляющих диверсификацию деятельности, выходящих на новые рынки и предлагающих технические новшества.

Инновационной деятельности всегда предшествует научно-техническая.

Научно-техническая деятельность. Развитие фирмы, ее конкурентоспособность на рынке обусловлены способностью реагировать на динамичные изменения среды, покупательского спроса и даже умением прогнозировать их.

Эти обстоятельства требуют от фирмы или выделения ресурсов на научные исследования, модификацию выпускаемых продуктов, или покупку лицензии на новые технологии в других компаниях.

Научно-техническая деятельность может быть обособленным видом деятельности в сфере бизнеса.

В настоящее время начинают развиваться «научные парки, технопарки или бизнес-парки», которые представляют собой группы предприятий высокотехнологичного бизнеса, расположенные в построенных специально для этой цели зданиях на территориях, примыкающих к университетам. Такое расположение облегчает продвижение новых технологий от лабораторий до коммерческого применения.

В Технологических парках Европы акцент делается на привлечение давно действующих на рынке компаний, проводящих свои исследования, и инновационных центров, которые опекают небольшие высокотехнологичные компании. Ежегодные ассигнования на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР) в США превышают подобные расходы Великобритании, Германии, Франции и Японии вместе взятые. На долю США приходится свыше 50% крупных нововведений, генерируемых в развитых странах. Такой подход к производству позволяет повышать производительность труда, что, в свою очередь влияет на рост национального дохода.

Развитие западноевропейских стран сопровождается структурной перестройкой ведущих отраслей производства. Повышается роль компаний, которые опираются на широкую производственную

программу с частой сменой выпускаемых моделей и эффективным приспособлением к изменяющимся условиям рынка. На смену «экономике масштабов» приходит «экономика возможностей».

Коммерческое предпринимательство. Коммерция – это торговля, обмен товарами, услугами между продавцами и покупателями. *Коммерсант приобретает товар у производителя, расплачивается с ним, становится собственником товара и получает возможность продавать его где угодно и кому угодно по ценам, отражающим его собственные оценки и предпочтения.* Такую деятельность он осуществляет на свой страх и риск.

Финансовое предпринимательство является разновидностью коммерческого предпринимательства. Объектом купли-продажи в нем выступает специфический товар: деньги, валюта, ценные бумаги (акции, облигации, векселя, ваучеры). Таким образом происходит продажа денег в прямой или косвенной форме.

Через деньги осуществляют объединение обособленных хозяйствующих субъектов рынка, оказывают регулирующее воздействие на любую фирму, занимающуюся любым видом деятельности. Если фирма производит продукты, удовлетворяющие субъектов рынка, то их покупают, и производитель имеет доходы. Если фирма не в состоянии реализовать товары и услуги по ценам, приносящим доходы, то фирма несет убытки, и ее деятельность на рынке прекращается.

Финансовая деятельность распространяется на обращение, обмен стоимостями. Поэтому она проникает во все другие виды: производственную, коммерческую, но может иметь и самостоятельный характер (банковское, страховое дело).

Консультационная деятельность. Слово «консультант» имеет происхождение от латинского слова *consultans*, что означает «советующий».

Консультационная деятельность, или, как ее стали называть, *консалтинг*, стала возможной потому, что не все субъекты рынка могут посвятить достаточно времени изучению изменений рынка, новациям в области организации производственной деятельности, возможностей, представляемых сферой услуг. Но, вместе с тем, развитие бизнеса ставит проблемы выбора последующих шагов, направления и содержания деятельности предприятия. Поэтому

возникают фирмы, которые на профессиональном уровне готовы подсказать, дать консультацию о том, какие существуют альтернативы, как желательнее действовать. У предпринимателей появляется возможность воспользоваться услугами таких фирм.

Консалтинговые (консультационные) фирмы представляют такие услуги:

- собирают финансово-экономическую информацию;
- дают независимые советы;
- оказывают по заказам клиентов помощь в вопросах управления фирмой, преобразования организационных структур;
- определяют и оценивают внутрифирменное состояние и ее рыночное положение;
- выявляют финансовые проблемы возможности развития фирмы;
- разрабатывают рекомендации, маркетинговые программы;
- дают оценку стоимости объектов, финансовых проектов, инноваций помогают в финансовом управлении;
- оказывают практическую помощь в поиске путей выхода из кризисного состояния;
- предоставляют специализированные услуги.

Конечный продукт такой деятельности – консультация.

Наиболее известны три вида консультационной деятельности:

1. Экспертное консультирование. Клиент предоставляет информацию, которую эксперт диагностирует, а затем разрабатывает рекомендации.

2. Процессное консультирование. Консалтинговая фирма по заказу клиента:

- выявляет проблему;
- разрабатывает проект;
- помогает реализовать, внедрить преобразования.

Вся работа происходит при самом тесном взаимодействии с клиентом.

Особое место в процессном консультировании занимает аудиторская деятельность.

3. Обучающее консультирование. Консалтинговая фирма проводит обучение, тренинги работников отдельных фирм, которые позволяют создать условия для новаторской деятельности самих предпринимателей.

Как правило, все виды консалтинговой деятельности применяются в совокупности.

С начала 1990-х гг. в США начали развиваться консалтинговые фирмы, специализирующиеся по отдельным профилям консультационной деятельности. Их количество увеличивается ежегодно в 70–80 раз, а объем оказываемых услуг – в 120–130 раз. В этой сфере деятельности занято около 700 тысяч человек.

Аудиторская деятельность. Для всех фирм, работающих на рынке, важна правдивая информация о состоянии финансовой деятельности.

Достоверная информация дает возможность прогнозировать последствия принятых решений, снизить предпринимательские риски. Кроме этого, деятельность компаний становится все более многопрофильной. Поэтому вследствие разделения труда выделяется самостоятельный вид деятельности, содержанием которого становится независимая экспертиза финансовой отчетности предприятия, проверка порядка и ведения бухгалтерского учета, соблюдения законодательства страны. Этот вид деятельности получил название аудит, или аудиторская деятельность.

Аудит основан на системной, комплексной оценке деятельности фирмы.

Основной целью аудиторской деятельности является установление достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности экономических субъектов и соответствия совершенных ими финансовых и хозяйственных операций нормативным актам, действующим, например, в Российской Федерации.

В постановлении Правительства РФ №1355 от 07.12.94 г. определен круг предприятий, которые подлежат обязательной ежегодной аудиторской проверке. К ним относятся:

- банки и кредитные организации;
- страховые компании;
- биржи;
- инвестиционные институты (инвестиционные, чековые, инвестиционные фонды, финансовые холдинги);
- внебюджетные фонды;
- благотворительные и иные фонды, создающиеся за счет частных общественных и государственных средств;

- другие предприятия и организации в случаях, предусмотренных законодательством РФ.

Кроме этого, подлежат обязательной аудиторской проверке фирмы:

- годовой объем выручки которых составляет более 500 000 минимальных месячных оплат труда;
- по сумме активов баланса на конец года превышающие 200 000 минимальных месячных оплат труда;
- имеющие иностранных инвесторов;
- имеющие более 100 акционеров.

Функция аудитора сводится к осуществлению проверки, достаточной для формирования мнения по следующим вопросам:

1. достоверность информации, предоставленной руководством проверяемой фирмы;
2. объективность предоставленной отчетности;
3. полнота сведений;
4. правильность ведения финансовой документации в фирме;
5. степень соответствия учетных данных требованиям и нормам законодательства.

При этом необходимо понимать, что даже тщательная проверка аудитора не сможет выявить всех недочетов и злоупотреблений в работе фирмы. Аудитор не может дать 100% гарантий в том, что нет подлогов, махинаций и бухгалтерская отчетность безупречна. Необходимо разделять ответственность между работниками проверяемой фирмы и аудиторами. Первые отвечают за точность и полноту предоставляемой информации, вторые – за ее беспристрастное изучение, объективное и непредвзятое заключение.

Результатом аудиторской проверки является *заключение аудитора*. Это документ, имеющий юридическое значение как для фирмы, прошедшей проверку, так и для всех участников рынка (в том числе органов государственной власти, местного самоуправления, судебных органов).

Аудиторы могут работать самостоятельно, независимо. Могут работать в составе аудиторской фирмы. Такие структуры, помимо проверок, оказывают и другие услуги. Например, постановка, восстановление и ведение бухгалтерского учета, составление деклараций о доходах, составление бухгалтерской (финансовой) отчетности, анализ финансово-хозяйственной деятельности, оценка активов и

пассивов фирмы, консультирование в вопросах финансового, налогового, банковского и иного хозяйственного законодательства РФ, а также обучение и другие, оговоренные с клиентом процедуры и услуги по профилю своей деятельности.

В России аудиторская деятельность начала распространяться недавно.

Первая аудиторская фирма «Инаудит» в форме акционерного общества начала свою деятельность в 1987 г. Иностранные партнеры, которые вкладывали свои средства в совместные предприятия требовали представления им бухгалтерской отчетности, подтвержденной независимой аудиторской организацией. Фирма «Инаудит» стала предоставлять эти услуги. Сейчас на российском рынке работает несколько групп аудиторско-консалтинговых компаний.

Оценочная деятельность. Для определения стоимости предприятий, ценных бумаг, интеллектуальной собственности, нанесенного ущерба, имущества выделился отдельный вид деятельности, который получил название оценочной деятельности.

Более того государство законодательно предусматривает обязательную оценку, если одной из сторон сделки выступает субъект федерации или муниципальный орган. Эта деятельность обязательна при возникновении спора в отношении объекта оценки.

В нашей стране создано Российское общество оценщиков (РОО). От 10 до 15 тысяч фирм и индивидуальных предпринимателей занимается этой деятельностью. Совокупный объем рынка оценочных услуг составляет около 27 миллионов долларов в год. Лидируют в этой сфере консалтинговые фирмы Artur Andersen, Price Waterhouse Coopers. Доля российских оценщиков составляет около 30%.

Наиболее прибыльной считается оценка ценных бумаг, предприятий как имущественных комплексов, недвижимости, транспортных средств.

Вокруг этой деятельности много скандалов. В ходе приватизации занижалась стоимость приватизируемых предприятий. После кризиса 90-х волна банкротств привела к обогащению одних кредиторов за счет других. Это случилось не без помощи оценщиков.

Оценка ущерба имущества физических лиц в результате страхового случая происходит с помощью оценщиков, являющихся штатными сотрудниками страховых фирм. Это приводит к серьезным погрешностям и явному ущемлению интересов граждан.

11 апреля 2001 года правительство приняло постановление «О лицензировании оценочной деятельности». Контроль за лицензированием будет осуществлять Министерство имущественных отношений.

Лицензии выдаются на четыре вида деятельности:

- оценка прав собственности в отношении недвижимого имущества;
- оценка движимого имущества (машин, оборудования и транспортных средств);
- оценка нематериальных активов и интеллектуальной собственности;
- оценка бизнеса (предприятий и долей в уставных капиталах АО).

Правительство намеревается утвердить федеральные стандарты оценки, содержащие базовые принципы и основные методы оценочной деятельности.

Рекомендации по проведению практических занятий

В данном практикуме приведены различные практические задания, которые могут использоваться на семинарах по дисциплине «Основы бизнеса».

Задания предназначены для индивидуальных или групповых решений. Кроме того, некоторые носят характер деловых игр.

Для групповых заданий рекомендуется делить студентов на группы численностью 7–10 человек. Если предполагается работа в 3-х и более группах (особенно для деловых игр), то набирают по 5–7 человек в каждую.

Время, отводимое на выполнение заданий, выбирается преподавателем и должно зависеть от сложности задания и скорости работы студентов. Возможно разделение некоторых заданий на несколько семинаров, но это нежелательно.

Практическое занятие по теме 1

1.А. Распределите блага по цепочке ценностей в трех различных ситуациях:

- а) крушение самолета в Антарктиде;
- б) повседневная жизнь со всеми удобствами цивилизации;
- в) необитаемый остров в экваториальной зоне.

Блага, находящиеся в наличии:

1. веревка;
2. мыло;
3. горючее (авиационное);
4. сигнальные ракеты;
5. два ящика тушенки;
6. солнцезащитные очки;
7. топор;
8. спички;
9. автомобиль «Audi A6»;
10. теплые одеяла;
11. барсучий жир;
12. 100 000 рублей;
13. 12 деревянных стульев;
14. фонари;
15. спирт 10 литров;
16. цветной телевизор.

Б. Охарактеризовать выбранную последовательность действий в сложившихся ситуациях.

2. К каким группам благ по классификации можно отнести 16 вышеперечисленных предметов:

- данным природой;
- потребительским;
- инвестиционным;
- частным;
- общественным;
- воспроизводимым;
- невозпроизводимым;
- свободным;
- ограниченным.

Тесты к теме 1

- 1) *Выберите суждение, соответствующее определению понятия «бизнес».*
 - а) система взаимоотношений между людьми, создающая взаимные обязательства;
 - б) система взаимоотношений между людьми по поводу обмена благами на взаимовыгодной основе;
 - в) система взаимоотношений между людьми по поводу обмена благами, в которой соблюдаются интересы сильнейшей стороны;
 - г) искусственно созданная государством система взаимоотношений между людьми для привлечения финансовых ресурсов;
 - д) производное от экономики явление, целью которого выступает поддержка равновесия между общественными и эгоистическими стремлениями человека.

- 2) *Когда человек использует специальные приемы в деловом общении?*
 - а) никогда не использует, т.к. эти приемы не приносят результата;
 - б) всегда использует, т.к. эти приемы позволяют получить оптимальный результат при минимальных затратах;
 - в) только если человек является предпринимателем;
 - г) только если человек не является предпринимателем;
 - д) только если человек прошел специальную подготовку по изучению приемов делового общения.

- 3) *Предприниматель распределяет ресурсы по направлениям деятельности фирмы, исходя из:*
 - а) перспективности этих направлений;
 - б) равенства финансирования каждого направления;
 - в) требований кредиторов и инвесторов;
 - г) заранее определенных приоритетов;
 - д) своих личных интересов.

- 4) *Выберите суждение, соответствующее определению термина «блага».*
 - а) все, в чем нуждается человек для удовлетворения своих потребностей;

- б) все, что служит объектом купли-продажи;
 - в) материальные объекты, используемые человеком для конечного потребления;
 - г) все, что не служит объектом купли-продажи;
 - д) объекты, используемые предприятиями для производства продукции.
- 5) *Предприниматель вступает в рискованную сделку в следующем случае:*
- а) если он не осведомлен о риске;
 - б) если есть возможность нейтрализовать риск;
 - в) если он полностью уверен, что сделка совершится успешно;
 - г) если сделка несет какую-либо выгоду;
 - д) если ожидаемая выгода от сделки оправдывает этот риск.
- 6) *Вероятные результаты сделки отличаются от реальных тем, что:*
- а) вероятный результат сделки – это та выгода, которую ожидает получить участник; она всегда выше реальной;
 - б) вероятный результат – наиболее желаемый, а реальный – наиболее возможный;
 - в) вероятные результаты – это то, что на самом деле получает участник сделки, а реальные – то, что он ожидал получить;
 - г) вероятный результат сделки – это та выгода, которую ожидает получить участник; она всегда ниже реальной;
 - д) вероятные результаты – это то, что участник ожидает получить от сделки, а реальные – это то, что он в итоге получает.
- 7) *Выберите суждение, соответствующее определению термина «предпринимательство».*
- а) с точки зрения менеджмента, предпринимательство – это деятельность, идентичная категории «бизнес», а с законодательной – способ ведения дел в бизнесе;
 - б) и менеджмент, и закон трактуют предпринимательство как способ ведения дел в бизнесе;
 - в) с точки зрения менеджмента, предпринимательство – это деятельность, направленная на получение прибыли, а с законодательной – некоммерческая деятельность;
 - г) и менеджмент, и закон трактуют предпринимательство как деятельность, соответствующую категории «бизнес» ;

д) с точки зрения менеджмента, предпринимательство – это особый стиль ведения бизнеса, а с законодательной – деятельность, идентичная категории «бизнес».

8) *Целью обмена благами между субъектами экономики является:*

- а) получение выгоды одним участником сделки и ущемление интересов других;
- б) взаимная передача прав собственности на определенное имущество;
- в) получение выгоды каждым участником сделки;
- г) обеспечение каждой стороной выгоды для других участников сделки;
- д) предоставление выгод государству.

9) *В своей работе предприниматель, прежде всего, руководствуется:*

- а) идеей удовлетворения общественных потребностей;
- б) стремлением удовлетворять общественные потребности и при этом получать максимально возможную прибыль;
- в) идеей выпуска максимально качественной продукции и ее продажи по наиболее высокой цене;
- г) стремлением к максимизации прибыли;
- д) стремлением к лидерству на рынке.

Тема 2.

История бизнеса в России

Разумное сочетание общественных и эгоистических интересов лучше всего было продемонстрировано в эпоху дореволюционного предпринимательства в России. Русские бизнесмены того времени проявляли высочайший профессионализм и таланты в ведении деловых отношений. Их доходы позволяли не только жить в роскоши, но и вкладывать большие суммы в образование, культуру и науку страны. Таким образом, в деятельности предпринимателей дореволюционного периода содержится множество ценнейших приемов и методов, которые могут служить образцом для современных бизнесменов. Для понимания этих методик следует изучить принципы ведения дел в России на разных этапах ее исторического развития.

2.1. Предпринимательство на Руси до XV века

В Древней Руси торговые и промышленные объединения образовывались вокруг городов, обеспечивая им развитие и процветание. Эти объединения представляли собой целые поселения. Такая тенденция взяла свое начало еще до крещения Руси (X век). С принятием христианства предпринимательство столкнулось с идеологическими противоречиями. Православная религия разрешает зарабатывать деньги **только** своим трудом. Тем не менее, духовенство не стало препятствовать дальнейшему развитию предпринимательства. Более того, церковь становится одним из субъектов деловых отношений: в частности, церковные подвалы использовались для хранения торгового и промыслового инвентаря, а также договоров. За это духовенство взимало определенную плату. Монастыри также часто вели активную торговую и производственно-хозяйственную деятельность.

Торговые операции проводились на ярмарках, которые выполняли функции регуляторов и распределителей продукции сель-

ского хозяйства, ремесел и промышленности. Для русских предпринимателей они являлись формой понятных и доступных деловых отношений, развивающихся в рамках народных традиций.

Купцы и промышленники этого периода создавали объединения (артели) для коллективной работы. Такая форма ведения дел была очень эффективной, поскольку участники артелей получали массу преимуществ. Прежде всего, в случае финансовых затруднений каждый член объединения мог рассчитывать на получение кредита или даже безвозмездной помощи. Для сопровождения торговых караванов, следующих в другие страны, артель выделяла вооруженный отряд с целью обеспечения безопасности. Осуществлялся централизованный контроль за оформлением документов и общественной кассой объединения. Это входило в обязанности выбранного купцами старосты. Все противоречия и споры разрешались на специальном суде. Особого внимания заслуживает прототип современной страховой системы. Каждый купец уплачивал определенную сумму старосте, который в случае потери имущества, транспортируемого тем или иным караваном, выплачивал компенсацию владельцу. В дальнейшем староста начал использовать аккумулируемые таким образом средства для получения дополнительных доходов (мероприятия, сходные с современным кредитованием, инвестированием в другие объединения и др.). Эти доходы стали распределяться между всеми участниками системы на договорной основе.

Бурное развитие предпринимательской деятельности способствовало возникновению и росту инвестиционных и банковских учреждений. Эти функции выполняли ростовщики, которые занимались обменом иностранной валюты, хранением денежных средств и ценностей, а также предоставлением ссуд под проценты. Однако процент был слишком велик. В связи с этим в 1113 году в Киеве произошло восстание, участники которого разгромили дома ростовщиков. После этого Владимир Мономах запретил брать за предоставление ссуды больше 20%.

Помимо кредитов источниками инвестиций служили взносы в торговые компанейские предприятия. Такая система является, фактически, одной из форм привлечения акционерного капитала. На основе суммы вклада его владельцу выплачивался дивиденд.

Видя успехи российских бизнесменов, государство пошло им навстречу, издав законы, поддерживающие предпринимательскую

деятельность и способствующие сохранению справедливости в деловых отношениях. Одним из главных сводов законов стала «Русская Правда»¹. В ней четко разграничивались понятия простого займа и ссуды, отдаваемой в рост под проценты, долгосрочного и краткосрочного займов, торговой комиссии и вклада в торговое компанейское предприятие и т.д. «Что такое торговый кредит и операции в кредит – хорошо известно «Русской Правде», – писал русский историк В.О. Ключевский.

Предпринимательство в Древней Руси содержит очень много элементов современной системы бизнеса. Талант купцов и промышленников тех времен позволял им находить оптимальные пути получения доходов и форм ведения дел. Поэтому они сумели прийти к созданию объединений, эффективных систем страхования, кредитования и инвестирования. Кроме того, развитию деловых отношений на Руси способствовали многие внешние факторы: слабое влияние церкви, отсутствие инквизиции, большая территория государства и др. В. Безобразов выделил ключевые черты менталитета русских предпринимателей:

- *чувство меры*, позволяющее объективно анализировать реальную ситуацию и выбирать приоритетные цели своей деятельности, согласно имеющимся в распоряжении средствам;
- *практический расчет* – умение решать приоритетные задачи, не взвывая на более прибыльные, но непосильные;
- *самообладание* – сдержанность при ведении дел (способность отказаться от своих желаний в пользу более важного);
- *трезвость характера* – способность неуклонно и целенаправленно двигаться к завершению начатого предприятия;
- *сила воли*, дающая разуму господство над чувствами (не позволяет обольщаться при успехе, унывать при неудаче, постоянно поддерживать бодрость духа).

Именно эти качества позволили российскому предпринимательству активно развиваться и достигать масштабных успехов на протяжении тысячи лет.

¹ «Русская Правда» – свод законов древнерусского права. Включает отдельные нормы «Закона Русского», «Правду Ярослава Мудрого», «Правду Ярославичей», «Устав Владимира Мономаха». Основные направления – это защита жизни и имущества княжеских дружинников и слуг, положение зависимых лиц, обязательственное и наследственное право и т.д. (XIII–XVIII вв.)

2.2. Российское предпринимательство периода XV–XIX веков

Этот исторический период ознаменовался широким распространением международной торговли и ростом промышленности. Особый вклад в международные торговые отношения внес русский купец Афанасий Никитин, благодаря «хождению за три моря» установивший контакты с Персией и Индией (1466–1469 годы). В то же время экономический рост России поддерживали Строгановы, Юдины, Светешниковы, Шорины, Веневитиновы и др. В этот период было построено множество заводов различных отраслей промышленности. Продукция сбывалась через развитую торговую сеть как в различные регионы России (в это время возникает всероссийский рынок), так и за рубеж. Торговые контакты поддерживались с Литвой, Персией, Хивой, Бухарой, Крымом, Кафой, Азовом. В промышленности осуществляется переход к мануфактурному способу производства. Таким образом, российский бизнес XV–XVI веков превращается в четкую разветвленную стремительно развивающуюся систему.

Следует отметить, что особенности предпринимательства, сформировавшиеся в Древней Руси, не прекратили существовать. Напротив, они дополнились мощной инфраструктурой и международными связями. В итоге, вплоть до эпохи Петра I, российские купцы совершали колоссальные географические открытия, расширив территорию страны, налаживали деловые контакты с не известными прежде странами, укрепляли внутренние торговые связи, строили заводы и мануфактуры по всей России.

В XVII веке усилилась взаимосвязь купечества с промышленностью и сельским хозяйством. Государство начало проводить протекционистскую политику. В частности, была введена единая торговая пошлина на продажу импортируемых товаров в размере 5%, с иностранных купцов взимался повышенный процент. В дальнейшем размер пошлины для иностранцев достиг 22%. Кроме того, им запрещалось заниматься розничной торговлей.

Великий реформатор Петр I открыл дорогу индустриальному предпринимательству. Для этого были созданы специальные правительственные органы: Берг-коллегия и Мануфактур-коллегия. Программы поддержки бизнеса, разработанные ими, предполагали различного рода льготы и преимущества. Предприниматели имели

возможность получать беспроцентные ссуды, средства труда для оборудования заводов, кроме того, они освобождались от государственной службы, временно освобождались от податей и пошлин. Более того, владельцы фабрик обеспечивались гарантированными государственными заказами и рабочей силой. Для обустройства заводов была возможность ввозить из-за границы машины и инвентарь без уплаты пошлины. Многие военные фабрики Петр I передал в частные руки. Это было связано с их низкой эффективностью по сравнению с частным производством. Таким образом, государство освободилось от части своих затрат, а люди получили стимул к предпринимательской деятельности.

На путь индустриального производства вступили, в первую очередь, выходцы из трудовых низов, которые получили подготовку в области ремесленно-кустарных промыслов: Морозовы, Скворцовы, Грачевы, Прохоровы, Зимины, Елагины, Дербеневы и др. Это характерная особенность именно российских промышленников, т.к. в западноевропейских странах в предпринимательстве были заняты дворяне, а в России, наоборот, многие промышленники получали дворянский титул за эффективное развитие своих предприятий.

Если до Петра I в России большое распространение получило купечество, то во времена Великого реформатора был дан мощный стимул развитию именно индустрии. Во время его правления сформировался следующий состав субъектов предпринимательских отношений: иностранные купцы и промышленники, российские купцы, казенные «дворцовые» предприниматели и монастыри.

Следующий шаг в развитии российского бизнеса связан с именем императрицы Елизаветы Петровны. Ею был подписан указ от 13 мая 1754 года, который утвердил создание первого русского банка – Дворянского заемного банка. До этого основными кредиторами являлись ростовщики, наиболее крупными из которых были монастыри и купцы. Но условия предоставления ими кредитов предполагали выплату 40% годовых в качестве платы за пользование кредитом. Поэтому деятельность ростовщиков была запрещена указом Елизаветы Петровны от 23 июня 1754 года, банковская ставка установилась на уровне 6% годовых. Зарождение банковского дела в России имело стратегическое значение в развитии бизнеса, так как процесс инвестирования и кредитования упрощался, а также условия получения займов становились все более выгодными.

Дальнейшее развитие российского бизнеса было обусловлено нововведениями Екатерины II, которая отменила многие ограничения на торговлю и создание промышленных предприятий. Важным законодательным шагом стала ликвидация монополий, сдерживающих благоприятное развитие предпринимательства XVIII века. Были образованы гильдии купцов. Купечество поделилось на три группы по объему капитала. Каждая гильдия обладала определенными возможностями в предпринимательской деятельности. Другим важным шагом в преобразовании экономики России стал выпуск бумажных денег. Это упростило систему расчетов, увеличило внутренний товарооборот, явилось стимулом кредитных отношений. Благодаря этим преобразованиям экономика России вышла на передовые позиции в мире. За XVIII век количество промышленных предприятий выросло в 10 раз, достигнув 2423. В XIX веке этот темп не снизился, и к 1881 году число заводов и фабрик превысило 31 тысячу.

В целом, в период с XV по XIX века экономика России испытала несколько значительных подъемов, связанных с важнейшими предпринимательскими реформами. По ряду экономических показателей Россия вышла на лидирующие позиции в мире. Основными чертами отечественных дельцов стали сплоченность, новаторство, добросовестность, деловой талант, следование традициям рода. Особой стороной деятельности крупнейших предпринимателей было активное участие в благотворительной деятельности. Меценатство российских купцов и промышленников стало легендарным. Они ежегодно вкладывали сотни тысяч рублей в культуру, науку, здравоохранение, образование. На их средства строились и содержались театры, музеи, больницы, приюты, храмы и др. К сожалению, в дальнейшем российский бизнес утратил тенденцию к прогрессивному развитию.

2.3. Бизнес в России дореволюционного периода

В середине XIX века тенденции промышленного роста продолжали действовать. Промышленники стремились механизировать производство, в связи с чем начали импортировать машины и оборудование. Это привело к промышленному перевороту.

Крестьянская реформа 1861 года, проведенная под руководством С. Витте, позволила заполнить рынок труда рабочей силой

за счет части освобожденных крестьян. Однако большая часть крепостных осталась работать на помещиков, поскольку была не в состоянии выкупить свою свободу. В то же время стремительно развивались финансово-экономические институты, ярмарки и другие коммуникации между участниками экономических отношений. Это в совокупности с увеличением предложения на рынке труда стимулировало резкий скачок предпринимательской активности. Начали развиваться отрасли тяжелой промышленности (металлургия, машиностроение), постепенно замещая традиционное производство (текстильная промышленность, обработка продукции сельского хозяйства).

Перечисленные факторы явились предпосылками для роста числа компаний в различных отраслях российского предпринимательства. Темпы роста промышленности вывели Россию на первое место в мире. К 1913 году объем производства вырос в 10 раз, а по некоторым направлениям (выплавка стали, добыча нефти) – более чем в 1000 раз. Одновременно прогресс коснулся и сельского хозяйства. К примеру, Россия занимала первое место по экспорту хлеба, обеспечивая 1/3 объема мирового экспорта.

Естественно, что возникновение большого числа предприятий привело к резкому обострению конкуренции. Предприниматели пошли по наиболее безопасному и выгодному для себя пути, стремясь избежать конкурентной борьбы: они начали создавать различного рода крупные объединения, в основном синдикаты и тресты. Таким образом, в большинстве отраслей сложились устойчивые олигополии или чистые монополии.

Основные преимущества в сложившейся ситуации получил бизнес и государство. Однако большая часть населения России оказалась в тяжелых условиях. В связи с тем, что труд начал активно механизироваться, рабочих стало требоваться меньше. Но крестьянская реформа наводнила рынок труда еще большим числом низкоквалифицированных кадров. Согласно законам рыночного равновесия, уровень заработной платы упал до очень низких показателей. Введение трудового законодательства в конце XIX века не решило эту проблему: рынок рабочей силы остался переполненным. Безусловно, новые предприятия нанимали определенную часть этих людей, но более радикальное решение было воплощено в реальность П. Столыпиным. Его реформы позволили крестьянам выку-

пять или брать в аренду земельные участки. Те свободные крестьяне, которые не смогли нормально обеспечить себя в городских условиях, воспользовались этим. Средства на покупку земли предоставлялись банками под залог приобретаемого участка. Некоторые крестьяне сумели преуспеть на этой почве и стали фермерами, что фактически означало появление предпринимательства в сельском хозяйстве. Эти люди распоряжались большими участками, более совершенными орудиями труда и техникой, а также начали использовать наемную рабочую силу. Введение налогообложения земледельцев как очередной этап столыпинских реформ вынудило большинство крестьян продать свои земельные участки и наняться к фермерам.

Таким образом, к 1917 году сложилась следующая ситуация. Большинство населения составляли наемные рабочие, занятые в промышленности или сельском хозяйстве. Они получали небольшую заработную плату и работали в тяжелых условиях, характерных для периода индустриализации. Элиту общества составляли крупные промышленники, фермеры и государственные чиновники, число которых было относительно небольшим. В то же время все рынки находились под контролем крупных промышленных объединений, поддерживающих высокий уровень цен. Например, синдикат сахарозаводчиков добился ограничения поставок сахара на внутренний рынок. Причем был введен акциз на сахар, что обеспечило казне дополнительные доходы, но негативно сказалось на уровне цен. Государство вместо антимонопольной политики поддерживало предпринимательство, и никаких изменений в такой структуре рынков не происходило.

В итоге народ существовал в жестких условиях, получая небольшую заработную плату, мирясь с высокими ценами на потребительские товары.

2.4. Бизнес в период руководства коммунистической партии

Все описанные выше факторы подготовили базу для социального бунта. Классовое неравенство формировало у низших слоев неприязнь к предпринимателям. Первая мировая война только обо-

стрила ситуацию, ослабив экономическую и военную мощь государства. Начали возникать локальные конфликты, но в этот период появляется лидер противостоящей правительству партии большевиков. Назревающий вооруженный переворот получает централизованное управление в лице В.И. Ленина и идеологическую основу на базе учения К. Маркса. Ленин гарантировал возможность низшим классам стать во главе государственных органов после переворота и тем самым обеспечил поддержку с их стороны. Вскоре царская власть в России была свергнута.

Становление нового правительства в лице партии большевиков было отмечено революцией, насильственной национализацией предприятий и гражданской войной. Все это привело к ликвидации сложившихся ранее деловых отношений и связей, а также ввергло экономику в состояние крайнего упадка. После укрепления власти большевиков в стране было проведено множество различных реформ.

Столкнувшись с послевоенным кризисом, коммунисты подошли к его разрешению с позиций теорий Маркса и Ленина. В первую очередь была ликвидирована частная собственность и предпринимательство, т.е. бизнес в России, как таковой, прекратил свое существование. Следующим шагом стало установление бестоварных отношений между предприятиями, а также между предприятиями и населением. Каждая организация получала обязательный план производства и сбыта. Считалось, что, спрогнозировав потребности людей, их можно обеспечить всем необходимым путем раздачи директив производителям. Финансовые институты были закрыты за ненадобностью. Однако большевики столкнулись со следующими проблемами:

- возникли теневые рынки, где продукция обменивалась по схеме бартера;
- склады оказались переполнены продуктами, в то время как население их недополучало;
- бестоварная схема потребовала увеличения бюрократического аппарата;
- появились мошенники.

Таким образом, усилия восстановить экономику подобным способом не увенчались успехом из-за того, что прогнозы потребностей населения не соответствовали действительности, механизм бестоварного обмена имел серьезные недостатки, а люди не принимали таких перемен.

Столкнувшись с неэффективностью своих программ, большевики пошли на реорганизацию экономики путем возвращения частного бизнеса. Эта политика получила название НЭП (новая экономическая политика). В этот период государство возродило частную собственность, банки, биржи, свободу торговли. Предприятия стали сдаваться в аренду частным лицам, было разрешено создавать фирмы. Особыми льготами пользовались акционерные общества. Такие меры в короткий срок обеспечили экономический рост и развитие производства. Выпущенная в этот период валюта – золотой червонец – стала самой стабильной в мире. Это наглядно иллюстрирует тот факт, что деловые отношения есть основа экономического развития.

Подобный шаг рассматривался коммунистической партией как временный и вынужденный. Государство сохранило определенный контроль над предпринимательством, ограничило перечень товаров, подлежащих свободной продаже. Более того, оно стало субъектом деловых отношений с целью вытеснить частный капитал с рынков. Например, в биржевой торговле, обслуживающей 90% оптовых операций, государственные структуры контролировали 80% оборота.

После смерти В.И. Ленина и с приходом к власти И.В. Сталина началось активное вытеснение частного сектора из российской экономики. Государственные структуры стремительно набрали вес во всех отраслях производства. Оставшиеся частные предприятия были ликвидированы путем упразднения финансовой системы. Фермеры вынуждены были реализовывать продукцию по исключительно не выгодным ценам. Насильная коллективизация окончательно разрушила остатки частного бизнеса и в сельском хозяйстве. Государство окончательно вернуло все предприятия на плановую основу.

Между тем предсказанная в теории марксизма-ленинизма мировая социалистическая революция не свершилась. Советский Союз объявил полную экономическую изоляцию, отгородившись от всех остальных стран «железным занавесом». Исключение составляли другие социалистические государства. Основной акцент в производстве был сделан на тяжелую промышленность и наращивание военной мощи. В этом направлении индустрия страны очень быстро развивалась.

Вторая мировая война нанесла огромный ущерб всем сферам жизни в Советском Союзе. Но в послевоенный период никаких

попыток возродить частное предпринимательство не было. Это не является индикатором отсталости экономики в целом, но отсутствие конкуренции лишает экономику необходимости развиваться.

2.5. Предпринимательство постсоветского периода

В 80-х годах XX века экономика Советского Союза столкнулась с неразрешимыми противоречиями. Основная часть активных производственных средств была сильно изношена, но модернизация не производилась. Плохая организация производственных процессов не позволяла достигать плановых показателей ни в промышленности, ни в сельском хозяйстве. В стране наблюдался дефицит одних товаров и перепроизводство других. Этот кризис явился основанием для новых экономических реформ. Инициатором реформирования выступил М.С. Горбачев. Основным его достижением стало принятие законопроекта, разрешающего индивидуальную трудовую деятельность и создание кооперативов. Кроме того, в этот период пали барьеры между Советским Союзом и иностранными государствами. Было отменено государственное регулирование цен.

В результате такой политики население активно включилось в предпринимательскую деятельность. Причем наиболее популярной стала отрасль торговли. Этот выбор объясняется небольшими начальными вложениями, коротким периодом оборота и высокой прибыльностью данной сферы. Люди использовали открывшийся международный рынок, чтобы в частном порядке ввозить иностранные товары. Дефицит закончился, поскольку начал стремительно развиваться импорт, но наличие свободных цен вызвало гиперинфляцию. Обострилась криминальная обстановка, поскольку конкуренция носила недобросовестный характер. Одновременно наступил упадок в сельском хозяйстве: молодежь получила возможность оставить колхозы и включиться в коммерческую деятельность в городах.

Безусловно, реформы М.С. Горбачева были абсолютно необходимы. В условиях кризиса социалистической системы социальная, экономическая и политическая нестабильности достигли своего пика, и промедление могло принести фатальные последствия. Однако последовательность действий при преобразованиях была неверной.

Следовало вначале подготовить условия для возрождения торговли (таможенное и налоговое законодательство), для сохранения потенциала сельского хозяйства, а также создать четкую систему экономического регулирования цен. Из-за нарушения оптимальной последовательности реформ экономика России не вышла из кризиса – он лишь обрел иной характер.

Следующий этап реформ связан двумя основными направлениями: приватизацией государственной собственности и привлечением средств населения. Это связано с приходом к власти последователей реформ М.С. Горбачева. Основными инициаторами перехвата власти выступили Б.Н. Ельцин, Е. Гайдар, А. Чубайс и другие приверженцы демократического курса развития России. В 1991 году власть фактически была захвачена, и последовал ряд реформ, направленных на демократизацию общества.

Первые преобразования нового правительства и президента были направлены на смену формы собственности государственных предприятий. Все они стали акционерными обществами. Часть акций была продана на фондовом рынке, но контрольные пакеты большинства организаций по-прежнему остались у государства. Данная реформа обеспечила резкий переход к частному предпринимательству в производственном секторе. Другой шаг в укреплении рыночной идеологии состоял в том, что стали выпускаться государственные ценные бумаги для привлечения средств населения на нужды функционирования государственного аппарата, а также на реализацию реформ. Потребность в инвестициях была обусловлена нестабильной политической ситуацией и проблемами реализации намеченных преобразований. Но попытка «делать деньги из воздуха» потерпела крах. Более того, частные компании, работавшие по образцу такой же «финансовой пирамиды», не подвергались контролю со стороны государства. В итоге основной удар приняли на себя вкладчики, большинство которых составляли рядовые граждане. Инфляция в этот период только усилилась.

Экономический кризис высокими темпами снижал стоимость вкладов населения. Правительство, чтобы не допустить изъятия средств людьми из государственных фондов, заморозило счета вкладчиков. Таким образом, к экономическому кризису добавилось усиление социального недовольства.

Реформы правительства Б.Н. Ельцина нельзя считать эффективными, но именно эти преобразования помогли возродить финан-

совые рынки и окончательно утвердить частную собственность на средства производства, несмотря на активную политическую борьбу.

После вступления в должность президента России В.В. Путина, реформы государства приняли характер поддержки бизнеса. Прежде всего, было значительно ослаблено налоговое бремя, а также упрощен порядок расчета и взимания некоторых налогов. Важным для эффективного развития предпринимательства является простота регистрации юридических лиц, стимулируемая правительством на законодательном уровне. Для повышения уровня и инвестиционной привлекательности российского бизнеса проводится банковская реформа, предполагающая:

- обязательное страхование банковской деятельности;
- удешевление кредитов путем понижения ставки рефинансирования;
- утверждение обязательных резервных фондов отечественных банков.

Все это в совокупности обеспечит конкурентоспособность российской банковской системы, что позитивно скажется и на другой предпринимательской деятельности; позволит участвовать в крупных международных деловых проектах (вступление в ВТО и др.). Стратегическим направлением реформирования бизнеса является стимулирование страхового дела, а также других современных направлений предпринимательской деятельности (лизинг, фондовый рынок). Однако некоторые планы правительства не кажутся достижимыми. Например, к удвоению ВВП за тот срок, который был установлен, никаких предпосылок не наблюдается.

Характерной чертой практически всех реформ в России на любых этапах ее исторического развития является установка сверхкоротких сроков достижения целей. Многие программы не были реализованы или потерпели неудачу именно по этой причине. В современном мире следует учитывать опыт прошлых лет, тем более что получен он непосредственно в нашей стране.

Практическое задание по теме 2

1.А. Проанализируйте качества и ключевые черты русских предпринимателей XV века:

- *чувство меры;*
- *практический расчет;*
- *самообладание;*
- *трезвость характера;*
- *сила воли.*

Б. На основании данных определений сформулируйте для каждой черты современную интерпретацию.

В. сравните ключевые черты русских предпринимателей XV века с качествами, присущими современным российским бизнесменам.

2. Перечислите наиболее значимые нововведения Петра I и Екатерины II, послужившие основой развития индустриального предпринимательства России. Сравните реформы данных правителей и определите их направленность.

3.А. На основе темы «История бизнеса в России» данного методического пособия и другой внешней информации охарактеризуйте положительные и отрицательные стороны управления народным хозяйством в период руководства коммунистической партии по следующим направлениям:

- частная собственность;
- планирование производства и сбыта продукции;
- деятельность финансовых институтов;
- государственный контроль производственно-хозяйственных отношений;
- индустриальная политика.

Б. Предложите собственные рекомендации по устранению отрицательных моментов управления экономикой в период с 1917–1991 гг.

Тесты к теме 2

- 1) *Кредитные отношения в России зародились:*
 - а) в Древней Руси до XV века;
 - б) в период реформ Петра I;
 - в) в начале XX века;
 - г) после распада советского союза;
 - д) после создания первого в России банка.
- 2) *Особенностью бизнеса в России конца XIX - начала XX века является:*
 - а) открытие международной торговли;
 - б) появление финансово-кредитных институтов;
 - в) возникновение страхового дела;
 - г) экспансия государства в бизнес и вытеснение из него частного сектора;
 - д) массовая автоматизация производства в сочетании с переполнением рынка труда.
- 3) *Спецификой современного бизнеса является:*
 - а) абсолютное первенство спекулятивной торговли;
 - б) стремительное развитие рынка финансовых услуг;
 - в) стремление к глобализации;
 - г) жесткий контроль бизнеса со стороны государства;
 - д) стремительное развитие теневого сектора экономики.
- 4) *Расширение границ России в XV веке происходило преимущественно за счет:*
 - а) военной экспансии;
 - б) поиска новых торговых путей русскими предпринимателями;
 - в) географических экспедиций;
 - г) поиска новых месторождений полезных ископаемых;
 - д) прибытия иностранных предпринимателей.
- 5) *Бизнес в Советском Союзе:*
 - а) имел место только во время НЭПа;
 - б) отсутствовал вообще;
 - в) открыто развивался;
 - г) существовал весь период правления советской власти;
 - д) зародился впервые в истории России.

- 6) *Основные предпосылки революции 1917 года в России были:*
- а) монополия на землю со стороны государства и помещиков;
 - б) монополизация экономики в сочетании с переполнением рынка труда;
 - в) Первая мировая война;
 - г) индустриализация экономики;
 - д) реформы С. Витте и П. Столыпина.
- 7) *Реформы Петра I изменили направление развития бизнеса в России следующим образом:*
- а) промышленный рост сменился развитием торговли;
 - б) международная торговля сменилась внутренней;
 - в) внутренняя торговля сменилась международной;
 - г) развитие торговли сменилось промышленным ростом;
 - д) реформы Петра I вообще не затрагивали сферу бизнеса.
- 8) *Переход к НЭПу в период правления советской власти был обусловлен:*
- а) неэффективностью плановой системы во время послевоенного кризиса;
 - б) сильным влиянием частного сектора в бизнесе;
 - в) осознание коммунистической партией ложности теорий марксизма-ленинизма;
 - г) стремлением государства привлечь дополнительные финансовые ресурсы;
 - д) необходимостью восстановления разрушенных во время войны предприятий.
- 9) *До возникновения банков в России основу кредитной системы составляли:*
- а) ростовщики;
 - б) государственные структуры;
 - в) ростовщики и монастыри;
 - г) артели и синдикаты;
 - д) помещики и дворяне.

Тема 3.

Концепции и родовые признаки бизнеса

3.1. Концепции бизнеса

К современному пониманию бизнеса общество пришло не сразу. История взглядов на деловые отношения достаточно противоречива: концепции бизнеса сменяли одна другую, двигаясь от одних суждений к совершенно противоположным. Исторически сложились три основные концепции (систем взглядов): **позитивная**, **критическая** и **прагматическая**. Рассмотрим основные характеристики каждой из них.

3.1.1. Позитивная концепция бизнеса

Данная система взглядов предполагает абсолютно позитивное отношение к бизнесу. Сторонники этой концепции понимают бизнес как общественно полезную деятельность людей, осуществляемую по личной инициативе, целью которой является производство товаров и услуг во благо общества. Здесь подчеркиваются следующие черты, свойственные предпринимательской деятельности:

- бизнес – это система действий по достижению желаемого результата;
- бизнес создает продукцию, нужную людям;
- бизнес предоставляет рабочие места;
- бизнес – это основа современной экономической системы.

Основные положения позитивной концепции бизнеса представлены на рис. 3.1.

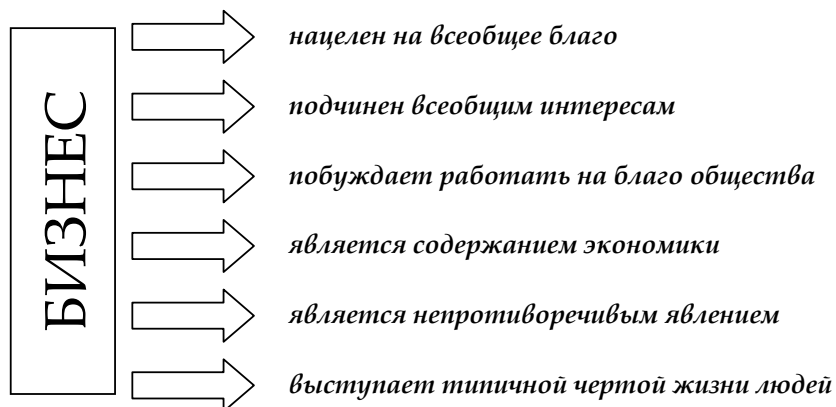


Рис. 3.1. Позитивная концепция бизнеса

Первый главный тезис данной концепции: *бизнес нацелен на всеобщее благо*. Предприниматели занимаются производством необходимых каждому человеку вещей. Ориентируясь на спрос, а значит, и на интересы людей, бизнесмены создают самые благоприятные условия для жизни людей. Безусловно, доля истины в этом суждении есть, но следует помнить, что предприниматели исходят не из общественных, а из своих личных интересов, даже если эти интересы и способствуют повышению уровня жизни общества. Современная экономическая теория утверждает, что бизнес, будучи представленным самому себе, приводит не к всеобщему благополучию, а к дроблению общества на дифференцированные по принципу богатства классы. Такая ситуация наблюдалась в некоторых зарубежных странах в период индустриализации экономики. Только разумный контроль государства способен воспрепятствовать этому.

Другой тезис сторонников этой концепции: *бизнес подчинен всеобщим интересам*. Это означает, что предприниматели исходят из интересов всех субъектов экономики в процессе своей деятельности. Однако мы уже отмечали, что это не так. Бизнесмены **никогда** не принимают во внимание интересы других участников деловых отношений. К примеру, фирма ведет активную благотворительную деятельность. На первый взгляд, это подчинено интересам общества,

но чаще такие действия призваны создать благоприятный имидж организации, чтобы привлечь дополнительных клиентов, инвесторов и т.д.

Третий тезис: *бизнес побуждает работать на благо общества*. Действительно, благодаря предпринимателям, оплачивающим труд своих сотрудников, они побуждают людей работать, что, в конечном итоге, ведет к производству нужных обществу товаров и услуг. Конечно, это основано на корыстных интересах бизнесменов, но, тем не менее, данный тезис представляется верным.

Четвертый тезис: *бизнес является содержанием экономики*. Другими словами, бизнес представляет собой неотъемлемую часть экономики любой страны. Это действительно справедливо для современных развитых государств. Развитые деловые отношения способствуют технологическому, научному и культурному прогрессу. Циклическое развитие экономики предполагает чередование кризисов и подъемов, но в целом тенденция направлена на экономический рост.

Пятый тезис сторонников позитивной концепции состоит в том, что *бизнес является непротиворечивым явлением*, т.е. бизнес не порождает конфликтных ситуаций. В связи с тем, что интересы каждого предпринимателя основаны на стремлении принести благо обществу, отсутствуют противоречия по поводу условий и результатов сделок. Любой современный человек может подтвердить, что это ложное утверждение. В объективной реальности интересы компаний постоянно сталкиваются и порождают конфликты. Более того, основой развития и прогресса является конкуренция, представляющая собой совокупность конфликтов. Таким образом, конфликт является базой любого бизнеса.

Еще один тезис: *бизнес является типичной чертой жизни людей*. Это утверждение абсолютно верно. Деловые отношения так прочно вошли в нашу жизнь, что каждый человек проводит значительную часть времени в качестве их участника. Для кого-то это выражается в работе по найму, а кто-то становится непосредственно предпринимателем.

Позитивная концепция бизнеса привела к созданию таких направлений, как теории «общества всеобщего благосостояния» и «государства всеобщего благоденствия». Согласно этим теориям, благосостояние общества достигается с помощью справедливого распре-

деления благ между его членами. Роль государства заключается в том, чтобы путем реформирования добиться социального равенства. Сторонниками такого подхода выступили Дж.М. Кларк, Дж. Гэлбрейт, М. Редер, А. Коул, Н. Кэлдор, Г. Мюрдаль.

Многие положения позитивной концепции бизнеса соответствуют истине. Но ее сторонники проявляли излишнюю веру в бескорыстие предпринимателей и бесконфликтность деловых отношений. Мы уже указывали, что конфликты – это основа бизнеса.

Выжить, опираясь только на интересы общества, в условиях конкуренции бизнесмену невозможно. Следовательно, стремление только к личным интересам – залог успешного бизнеса. Более того, при разумной политике государства, «корыстный» бизнес – это единственная сила, способная двигать общество вперед.

3.1.2. Критическая концепция бизнеса

Критическая концепция бизнеса – это полная противоположность позитивной концепции в части отношения к предпринимательству. Она исходит из того, что бизнес – это деятельность людей, направленная на получение доходов или прибыли. Ради дохода бизнесмен готов использовать любые приемы поведения. Это означает навязывание своих интересов другим. Отношение к бизнесу в рамках данной концепции лучше всего иллюстрирует цитата из «Капитала» К. Маркса: «Капитал боится отсутствия прибыли или слишком маленькой прибыли, как природа боится пустоты. Но раз имеется в наличии достаточная прибыль, капитал становится смелым. Обеспечьте 10 процентов, и капитал согласен на всякое применение, при 20 процентах он становится оживленным, при 50 процентах положительно готов сломать себе голову, при 100 процентах он попирает все человеческие законы, при 300 процентах нет такого преступления, на которое он не рискнул бы, хотя бы под страхом виселицы». Основные положения критической концепции представлены на рис. 3.2.

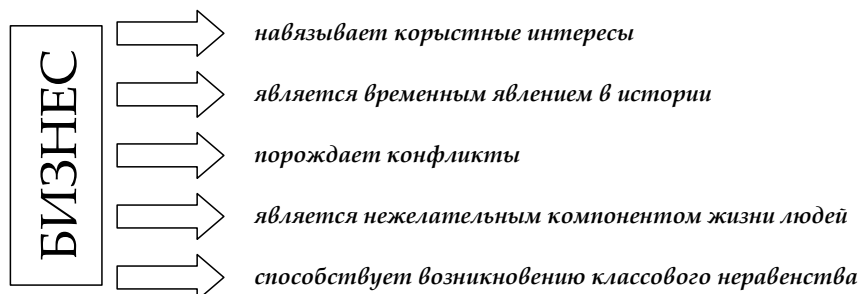


Рис. 3.1. Критическая концепция бизнеса

Первым тезисом данной концепции является то, что *бизнес навязывает корыстные интересы*. Этот вопрос уже неоднократно затрагивался нами ранее. Действительно, в погоне за прибылью предприниматель стремится подчинить интересы других своим собственным. В крайних случаях это может обретать формы открытого или скрытого давления. В результате бизнес приобретает криминальный характер, а общество вместо экономического развития получает регресс.

Следующий тезис: *бизнес – это временное явление в истории*. Другими словами, бизнес со временем прекратит свое историческое существование. Согласно учению Маркса о классовых противоречиях, капиталисты (предприниматели) занимаются эксплуатацией пролетариата (рабочих). Со временем эта эксплуатация будет ожесточаться, а классовые противоречия – обостряться. Это связано с тем, что капитал стремится к постоянному повышению своей прибыли любыми средствами. В итоге должна произойти мировая социалистическая революция, в ходе которой капиталисты как класс будут ликвидированы. Следовательно, бизнес прекратит свое существование, и установится коммунистический строй. История человечества показала полную несостоятельность этого прогноза. Научно-технический прогресс облегчил труд, а культурное развитие ввело новые этические нормы делового общения.

Третий тезис состоит в том, что *бизнес порождает конфликты*. Как уже говорилось ранее, бизнес основывается на конфликтах. Они связаны, в основном, с тем, что предпринимателям приходится стал-

квиваться с ограниченным числом потенциальных покупателей и ограниченными запасами ресурсов. Борьба за покупателя и ресурсы ведется между участниками рынков в виде конкуренции. Если эта борьба обретает жесткие недобросовестные формы, то личные интересы некоторых компаний полностью удовлетворяются за счет разрушения других. Укрупнение успешных в такой среде компаний ликвидирует необходимость повышения качества, снижения издержек, т.е. прогресс минимален. Экономика в целом также терпит бесконечные спады. Если же бизнесмены отказываются от недобросовестной конкуренции, то борьба между ними выливается в постоянные поиски конкурентных преимуществ (качество продукции, цены, сервис, гарантии и др.). В этих условиях некоторые компании терпят крах, но оставшиеся обеспечивают прогрессивное развитие экономики и максимальное удовлетворение потребностей общества.

Четвертый тезис: *бизнес – это нежелательное явление в жизни общества*. В свете критической концепции подобное отношение к бизнесу вполне оправдано. Стремясь получить как можно больше доходов для себя, бизнесмены попирают этические и моральные нормы. Однако современное общество не способно обходиться без предпринимателей. Все блага создаются только ими, а качество продукции и ее соответствие потребностям населения обуславливается свободной конкуренцией.

Следующий тезис критической концепции: *бизнес приводит к классовому неравенству*. Это происходит в процессе аккумуляции капиталов в руках ограниченного круга лиц. Остальные обречены на нищету. Таким образом, в обществе остается два класса, разделенных огромной разницей в своем благосостоянии. В результате возникает торможение экономического и технического развития общества. Тем не менее, история показала, что если в государстве существует возможность для каждого стать предпринимателем, то те люди, которые могут и хотят зарабатывать деньги, поднимаются по классовой лестнице. Кроме того, бизнесмены предоставляют профессионалам возможности повышения своих личных доходов. Это скорее способствует сглаживанию социальных различий, чем их усилению.

Критическая концепция бизнеса была возведена в ранг законодательной политики России и других социалистических стран в XX веке. На ее основе была разработана теория коммунизма. Основная ее мысль заключена в словах К. Маркса и Ф. Энгельса: «От каж-

дого – по способностям, каждому – по потребностям». Такой подход был предложен еще Платоном и в последствии получил название «социалистической утопии». Государства, принявшие теорию коммунизма, запретили предпринимательскую деятельность под страхом уголовного наказания, передав ее функции (производство и распределение благ) госаппарату. Частная собственность на средства производства была отменена. Это крайний случай негативного отношения к бизнесу.

Данная концепция абсолютизирует отрицательные черты деловых отношений. В ее свете бизнесмен видится корыстным субъектом, ущемляющим интересы всего общества.

3.1.3. Прагматическая концепция бизнеса

Данная концепция рассматривает бизнес как неизбежное и положительное явление. Она является усредненной позицией между позитивной и критической концепциями. Ее сторонники не абсолютизируют ни положительных, ни отрицательных сторон деловых отношений. Они принимают их как должное и необходимое. В разрезе данного подхода считается, что интересы предпринимателей и потребителей сбалансированы. Основные суждения в рамках прагматической концепции представлены на рис. 3.3.

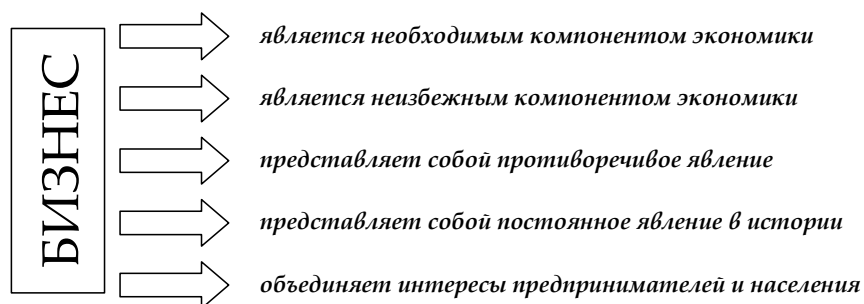


Рис. 3.3. Прагматическая концепция бизнеса

Первый тезис прагматической концепции бизнеса: *бизнес – это необходимый компонент экономики*. Это суждение означает, что без бизнеса экономическая система перестанет существовать. Проиллюстрируем данное предположение на примере. Допустим, существует страна, где абсолютно отсутствуют деловые отношения, т.е. обмена благами не происходит. В таких условиях каждый человек должен самостоятельно обеспечивать удовлетворение своих потребностей. Нет необходимости разьяснять, что государство и экономика в этом случае как таковые перестанут существовать. Общество превратится в совокупность индивидуумов, не имеющих экономических связей между собой. А поскольку человек в одиночку не способен полностью реализовать свои желания, то такая «страна» просто перестанет существовать. Следовательно, без бизнеса любое государство на любом этапе исторического развития не может существовать в принципе.

Следующий тезис гласит, что *бизнес есть неизбежный компонент экономической системы*. Здесь мы акцентируем внимание на том, что экономическая система образовывается из совокупности деловых отношений, т.е. неизбежность существования бизнеса в экономике обоснована возникновением экономики из бизнеса. В любом государстве каждый человек задействован в определенной сфере деятельности: с его участием производится лишь ограниченный круг товаров и услуг. Соответственно, для обеспечения своей жизни ему необходимо регулярно получать определенный набор благ, созданием которых занимаются другие люди. Этот человек вынужден обменивать плоды своей деятельности на то, что ему необходимо. В современном обществе такой обмен осуществляется при помощи всеобщего стоимостного эквивалента – денег. Так появляются деловые отношения, совокупность которых есть экономика.

Третий тезис прагматической концепции предполагает, что *бизнес есть противоречивое явление*. Мы уже неоднократно отмечали, что бизнес порождает конфликты между предпринимателями за клиента и ограниченные ресурсы. Однако это не единственный источник противоречий, связанный с бизнесом. Другой тип конфликтов представляет собой столкновения между бизнесменом и потребителем по поводу условий сделок. Если сторонники критической концепции утверждали, что предприниматель будет всячески игнорировать требования клиента ради своей личной выгоды, то в рамках прагматической концепции предполагается, что предпринима-

тель будет всячески учитывать интересы общества, чтобы завоевать большую часть рынка, увеличить количество своих клиентов и таким образом достичь высокой прибыли. Т.е. условия диктует уже не предприниматель потребителю, а потребитель предпринимателю. Это может проявляться в открытой или скрытой формах. В первом случае клиент прямо заявляет бизнесмену, что условия сделки его не устраивают и просит изменить их, заявляя, что у него есть альтернативные возможности (вести дела с другой компанией). К примеру, покупатель, приобретая большую партию товара, настаивает на предоставлении скидки. В случае скрытого конфликта человек просто предпочитает воспользоваться услугами конкурирующей фирмы. Например, потенциальный клиент желает разместить депозит в банке. Но, ознакомившись с условиями, он выбирает другой банк, где процентная ставка по депозитам выше.

Следующий тезис состоит в том, что *бизнес – это постоянное историческое явление*. Бизнес как совокупность деловых отношений существовал на протяжении всей истории человечества, и он будет иметь место в будущем на протяжении всего периода существования общества. Это обусловлено тем, что любой бизнес основан на обмене благами, т.е. объектами, в которых нуждается человек. А так как человек всегда нуждался и будет нуждаться в определенных вещах и услугах для обеспечения нормальной жизнедеятельности, то всегда существует обмен результатами деятельности разных людей, который порождает специфическую систему отношений – бизнес.

Пятый тезис указывает на *соблюдение бизнесом баланса между интересами клиента и предпринимателя*. Абсолютный дисбаланс интересов привел бы к тому, что предприниматели ограничились деловыми отношениями только с себе подобными. Т.е. обычные члены общества, жестко следуя своим интересам (идеал которых – бесплатное получение товаров и услуг), вообще отказались бы от предложения со стороны бизнесменов. В свою очередь, бизнесмены в погоне за прибылью установят такие цены, что их услугами смогут воспользоваться только другие предприниматели, поскольку последние производят блага, пригодные для эквивалентного обмена. Однако все участники деловых отношений стремятся сбалансировать свои интересы. Каждый член общества нуждается в продукции и готов платить за нее. В свою очередь, организации пытаются расширить рынок сбыта, поскольку выгоднее продать 100 товаров по цене 10 рублей за единицу, чем 3 товара по цене 100 рублей каждый.

Прагматическая концепция бизнеса полностью укладывается в современную экономическую теорию, подтверждается исторической практикой и принимается большинством ученых-экономистов нашего времени. Она рассматривает бизнес как существенный атрибут именно рыночной экономики. В других типах экономических систем деловые отношения, безусловно, сохраняются, но в условиях рынка они приобретают больший вес и значение в обеспечении благополучия общества.

3.2. Родовые признаки бизнеса

Многообразие направлений ведения бизнеса в современном обществе очень велико. Однако все деловые отношения обладают рядом общих черт, или родовых признаков, которые отличают их от других видов отношений между людьми. Рассмотрим эти свойства.

1. Обмен благами между субъектами экономики. Любые деловые отношения обязательно сопровождаются передачей определенных благ: материальных или нематериальных. Целью такого обмена выступает приобретение определенной выгоды для каждого участника. К примеру, покупая в магазине журнал, вы передаете фирме определенную сумму денег. Это выгодно для компании-продавца, поскольку именно за счет этого она получает свою прибыль. Вы как покупатель получаете удовлетворение потребностей в информации, развлечениях и др. В этом заключается ваша выгода от данной сделки. Следует обратить внимание на то, что интересы у каждого участника этой сделки различны. Несмотря на то, что выгоду получают все стороны, для каждого она своя, поскольку субъекты деловых отношений разные, они преследуют разные интересы и имеют разные потребности. Для фирмы прибыль намного важнее той информации, с которой она расстаётся, передавая журнал в ваши руки. Для вас наоборот, та сумма, которую вы платите, менее важна, чем приобретенная информация. **Для каждого участника сделки потребительская стоимость приобретаемых благ выше понесенных расходов.** В связи с этим все субъекты имеют интерес осуществить данную сделку. Под *субъектами* понимают инициаторов деловых отношений, принимающих активное участие в совершении сделки.

2. Стремление каждого участника сделки навязать другим свои интересы. Несмотря на то, что потребительская стоимость блага для его приобретателя может быть выше цены, каждый участник сделки стремится сделать эту разницу максимально возможной. Например, выбирая новый телефон для себя, покупатель будет собирать информацию о ценах у разных продавцов и совершит сделку с тем, у кого цена данной модели минимальна. Фирмы-продавцы, в свою очередь, будут пытаться установить максимально возможную цену, но не настолько высокую, чтобы спрос упал, а прибыль снизилась. Кроме того, они будут добиваться минимальных издержек при приобретении (производстве) товаров для дальнейшей реализации. Так стороны сделок преследуют свои эгоистические интересы. Там, где эти интересы сталкиваются, образуется определенное равновесие. Компания, реализующая новый товар, вначале установит завышенную цену, но под влиянием потребительского спроса будет ее снижать, пока объем продаж не установится на приемлемом уровне. Покупатели, столкнувшиеся с новым товаром, тоже будут постепенно менять свои требования к его цене, пока она не сравняется с ценой продавца. В этом и заключается принцип действия *механизма рыночного равновесия*.

3. Стремление участников сделки реализовать свои интересы независимо от того, реализуются ли при этом интересы других участников сделки. Этот принцип непосредственно связан с предыдущим. Каждый участник сделки исходит только из своих личных интересов, не принимая во внимание интересы других субъектов. Возвращаясь к приведенному выше примеру с покупкой журнала, можно сказать, что фирме-продавцу безразлично, получил ли покупатель ожидаемую выгоду или нет. Покупателю же не важно, обеспечил ли он этой компании прибыль. Тем не менее, современные научные подходы советуют исходить из интересов клиента. Организация, которая принимает во внимание потребности своих клиентов, получает неоспоримые конкурентные преимущества. Таким образом, интересы потребителей становятся напрямую связанными с интересами компаний. На более высоком уровне фирмы придерживаются *социальной ответственности бизнеса*. Эта концепция призывает бизнесменов соблюдать заботу об экологии, благосостоянии общества, участвовать в благотворительности и т.д. В конечном итоге это повышает оценку имиджа фирмы обществом, что положи-

тельно сказывается на финансовых показателях. Таким образом, даже бескорыстная, на первый взгляд, деятельность субъектов бизнеса направлена на удовлетворение их экономических интересов. Эти суждения относятся, в большей степени, именно к юридическим лицам. Потребители не ведут себя бескорыстно по отношению к компаниям.

4. Необходимость отстаивания интересов. Вышеописанные принципы сыграли свою роль в формировании негативного отношения к бизнесу. Такой подход занимал доминирующее положение в теориях некоторых экономистов XIX–XX веков. Действительно, интересы бизнесменов во многом противоречат интересам общества. Стремление к прибылям обуславливает давление на наемных работников, навязывание потребителю своего продукта. Такая тенденция существовала в период индустриализации, но со временем сошла на нет. В современном мире бизнесмены намного лучше относятся к сотрудникам своих фирм, стремятся повысить качество продукции и всячески содействовать интересам клиентов. Однако это продиктовано стремлением к повышению прибыли. Такая позиция противоречит убеждениям некоторых людей, настраивая их против предпринимателей. Однако если бизнесмен начнет постоянно уступать тем условиям сделки, которые выгодны только противоположной стороне, то в скором времени станет банкротом. Максимальная прибыль обеспечивает фирме оптимальные условия существования, т.е. она должна преследовать свои экономические интересы, чтобы остаться на рынке.

5. Инициативный характер деятельности участников сделки, выражающийся в способности принимать решения и идти на риск. В процессе обмена благами субъекты сделки обязательно проявляют инициативу по поводу факта совершения сделки, определения ее условий. Без этого сделка не может быть осуществлена. Стороны принимают решения о том, какие условия выдвинуть и принять ли условия партнера. Помимо инициативы, неотъемлемой чертой любой сделки является риск. Он обусловлен тем, что каждая сторона осуществляет определенные материальные затраты, не имея абсолютно точных сведений о будущем. Например, будет ли реализован приобретенный в процессе сделки товар с желаемой прибылью. В случае приобретения вещи для частного пользования человек также принимает на себя определенный риск. Т.е. покупка может не

оправдать его ожиданий. Предположим, человек обменивает свою квартиру с доплатой. Его инициатива заключается в принятии решения о том, какую квартиру он хочет получить в результате обмена, и какую доплату готов предоставить. Партнер по сделке также проявляет инициативу, выдвигая свои условия. Обе стороны принимают решения с учетом своих личных интересов. Если соглашение достигнуто, то сделка совершается. При этом каждая сторона осознанно принимает на себя ряд рисков: риск несоответствия приобретенной квартиры ожиданиям, риск обмана со стороны партнера по сделке, риск упущенной выгоды (например, после совершения сделки один из участников сталкивается с более выгодным предложением) и т.д.

6. Готовность участников сделки идти на риск ради успешного ее завершения. В предыдущем пункте мы указали на обязательность наличия рисков в каждой сделке. Следует отметить, что стороны сознательно принимают на себя эти риски, если сделка является достаточно важной и выгодной для каждой из них. Таким образом, здесь снова вступает в силу фактор прибыльности сделки. К примеру, фирма в состоянии кризиса идет на сделку с банком, чтобы получить кредит для освоения новой продукции. Риск провала на новом рынке достаточно высок, и в случае неудачи компания будет вынуждена прекратить свою деятельность. Но руководство сознательно принимает на себя этот риск, поскольку только таким путем оно может вывести организацию из кризиса. Важность этой сделки для фирмы очень высока. В случае экономически стабильного состояния компания никогда не пошла бы на столь рискованные действия, если бы финансовых резервов было недостаточно для погашения кредита. Банк, в свою очередь, также пойдет на сделку, поскольку, даже в случае невозврата займа со стороны компании, он получит ее имущество.

7. Способность, готовность и умение использовать различные приемы делового общения с целью достижения наибольшей выгоды. В стремлении к наибольшей выгоде человек осознанно или бессознательно использует различные приемы воздействия на других участников сделки. Например, фирмы широко используют средства рекламы, в процессе ведения переговоров профессиональные менеджеры применяют достижения психологии для реализации своих целей. Это делается вполне осознанно. В то же время, торговый агент без специальной подготовки может быть вполне успе-

шен, если интуитивно понимает, как нужно вести переговоры с клиентом, чтобы реализовать свой товар. Это пример неосознанного следования приемам делового общения. Все переговоры в бизнесе ведутся с применением этих приемов, поскольку они позволяют при небольших затратах завершить сделку на наиболее оптимальных условиях.

8. Готовность предпринимать шаги в различных направлениях для выбора оптимальной альтернативы из имеющихся. В процессе переговоров каждый участник потенциальной сделки должен быть готов проанализировать предлагаемые ему условия, сравнить их со своими ожиданиями и принять окончательное решение. Для достижения успеха в любой области человек должен быть достаточно гибким и способным изменить направление своих действий, если того требуют сложившиеся условия. Например, сделка обсуждается между людьми, находящимися в родстве или дружеских отношениях. Когда переговоры уже практически успешно завершены, одна из сторон получает экономически более выгодное предложение. В этом случае деловые интересы должны находиться выше личных. В противном случае будет заключена заведомо невыгодная сделка. Т.е. профессиональный предприниматель должен найти путь отказа от невыгодной сделки с минимальными потерями и принять более прибыльное предложение. Еще один пример, иллюстрирующий важность гибкости в бизнесе, связан с так называемым «синдромом лидера». Его суть в том, что компания, длительное время сохраняющая ведущие позиции в отрасли, постепенно останавливается в своем развитии, т.е. теряет свою гибкость. Высокие финансовые результаты создают иллюзию стабильности и благополучия. Со временем такая компания становится жертвой конкуренции со стороны более мелких, но нацеленных на инновации и подвижных предприятий.

9. Способность отличать вероятные и действительные результаты сделок. При заключении сделки человек ожидает получить от нее определенные результаты. Нужно четко осознавать: то, что субъект ожидает получить – это вероятные результаты, а то, что он получает в итоге – действительные. Необходимо заранее планировать свои действия на случай, если вероятные результаты не совпадут с действительными. К примеру, предприниматель приобретает магазин с целью его реконструкции и превращения в прибыльное

предприятие. Он должен четко понимать, что его ожидания прибыльности могут не оправдаться, следовательно, он должен иметь план действий на случай неудачи. Игнорирование различий между вероятным и действительным результатом способно привести к фатальным последствиям. В приведенном примере человек может неожиданно оказаться владельцем убыточной фирмы с большими долгами и отсутствием планов действий по выходу из кризиса.

10. Способность определять приоритеты деятельности и подчинять им логику своих действий. В условиях ограничений в распределении ресурсов предприниматель должен выбирать наиболее приоритетные направления их использования. Невозможно финансировать абсолютно все сферы деятельности предприятия в полном объеме, если объем свободных финансовых средств очень ограничен. Бизнесмен должен выбирать наиболее перспективные виды деятельности и вкладывать средства в них. Четко распределив приоритеты, он должен подготовить план конкретных действий, подчиненный логике этих приоритетов. Допустим, фирма имеет возможность открыть представительство в другом регионе для реализации своих товаров. В то же время можно открыть новое подразделение для производства другой продукции. Однако в условиях ограниченных финансовых ресурсов эти пути являются взаимоисключающими. Соответственно руководитель должен иметь представление о приоритетах развития своей компании. В данном случае важны факторы оценки перспективности каждого направления. Расставив для себя эти приоритеты, предприниматель должен действовать исходя из них.

Профессиональный бизнесмен должен обладать видением всех перечисленных моментов и уметь их применять в повседневной деловой практике. Если что-то игнорируется, то достигнуть успеха в ведении деловых отношений станет достаточно трудно. Даже применение лишь нескольких принципов не обеспечивает эффективных результатов бизнеса. Они должны применяться только в комплексе.

Практические задания по теме 3

1.А. Сформируйте свою концепцию бизнеса, опираясь на следующие критерии:

- а) сущность бизнеса;
- б) цель (направленность) бизнеса;
- в) характерные особенности бизнеса;
- г) социальная позиция бизнеса (место в обществе);
- д) экономическое содержание бизнеса;
- е) противоречивость/непротиворечивость бизнеса.

Б. На базе созданной концепции составьте план развития предприятия, указав 2 основных момента:

- 1) политика организации (финансы, материальные ресурсы, кадры, информация);
- 2) ориентировочная направленность предприятия, согласно примеру (рисунок 1).

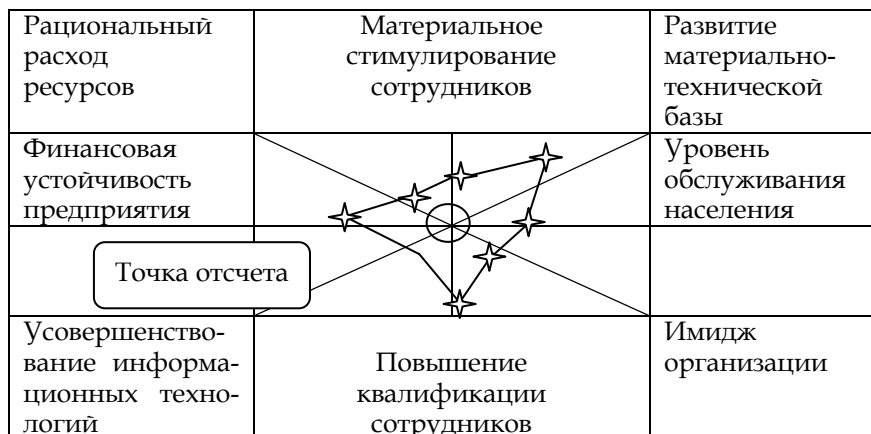


Рис. 1. Направленность предприятия

По итогам распределения приоритетов организации в данном примере нетрудно заметить и проранжировать передовые направления организации:

- а) развитие материально-технической базы;
- б) финансовая устойчивость предприятия;
- в) повышение квалификации сотрудников;
- г) материальное стимулирование сотрудников;
- д) уровень обслуживания населения;
- е) имидж организации;
- ж) рациональный расход ресурсов;
- з) усовершенствование информационных технологий.

Презентация собственной концепции и плана развития предприятия.

В. Проведите презентацию.

2. Сопоставьте созданную концепцию с тремя базовыми (позитивной, критической, прагматической).

Выделите: достоинства и недостатки собственной концепции.

Сравнить их по:

- целям;
- интересам субъектов.

Практическое занятие по теме 1 происходит в условиях групповой работы.

3. Разработка бизнес-ситуации

А. Сформируйте бизнес-ситуацию на макро- и микроуровне.

Б. Сформируйте экономическую ситуацию на макро- и микроуровне.

(Итого 4 ситуации).

Основные условия:

- 1) не менее 4 субъектов взаимодействия;
- 2) конкурентный характер бизнеса;
- 3) характерные особенности исходя из теоретических понятий «бизнес» и «экономика»;
- 4) экономическая целесообразность взаимодействия субъектов;
- 5) тактические и стратегические цели ситуации;
- 6) Охарактеризовать основные интересы субъектов ситуации;
- 7) при разработке перспектив развития ситуации применить «три основные стратегические цели бизнеса»:

- сохранить, упрочить и преумножить свою собственность.
- возместить затраты и получить максимальный доход.
- сохранить и укрепить свою личную конкурентоспособность как работника по сравнению с другими работниками.

Тесты к теме 3

- 1) *С точки зрения позитивной концепции бизнеса бизнесмен:*
 - а) всеми силами стремится удовлетворить потребности общества;
 - б) стремится удовлетворить свои личные интересы и тем самым удовлетворяет потребности общества;
 - в) пытается преследовать свои личные интересы, но интересы общества всегда побеждают;
 - г) стремится удовлетворить интересы всех своих партнеров по бизнесу;
 - д) вынужден всегда подчиняться интересам общества.
- 2) *С точки зрения прагматической концепции бизнес является:*
 - а) производным элементом экономики;
 - б) нежелательным, но вынужденным элементом жизни общества;
 - в) необходимым элементом экономики;
 - г) составляющим экономики любой страны;
 - д) элементом, обеспечивающим высокий уровень развития экономики.
- 3) *Главной задачей любой предпринимательской деятельности является:*
 - а) максимизация доходов;
 - б) удовлетворение потребностей клиентов;
 - в) минимизация расходов и максимизация доходов;
 - г) минимизация издержек;
 - д) сохранение и усиление конкурентоспособности.
- 4) *Обеспечение позитивного имиджа компании достигается следующим образом:*
 - а) только специальным воздействием на общественное мнение;

- б) специальным воздействием на общественное мнение в сочетании с соблюдением моральных и этических норм в ведении дел;
 - в) только за счет устойчивой финансовой репутации;
 - г) только за счет соблюдения моральных и этических норм в работе;
 - д) за счет активной благотворительной деятельности.
- 5) *С точки зрения критической концепции, бизнес влияет на благосостояние общества следующим образом:*
- а) ухудшает;
 - б) делит общество на сильно дифференцированные классы;
 - в) сглаживает имущественное неравенство в обществе;
 - г) бизнес не влияет на благосостояние общества;
 - д) повышает.
- 6) *Согласно прагматической концепции бизнеса, интересы общества и предпринимателей соотносятся следующим образом:*
- а) интересы общества и предпринимателей объединены;
 - б) интересы предпринимателей отделены от интересов общества;
 - в) интересы предпринимателей превалируют над интересами общества;
 - г) интересы общества превалируют над интересами предпринимателей;
 - д) государство подавляет интересы и общества, и предпринимателей.
- 7) *Постоянное укрепление конкурентоспособности предприятия необходимо для:*
- а) выживания организации в долгосрочной перспективе;
 - б) выживания организации в краткосрочном периоде;
 - в) вытеснения конкурентов с рынка;
 - г) максимального удовлетворения потребностей общества;
 - д) максимизации прибыли.
- 8) *Стремление фирмы удовлетворить потребности клиента подразумевает:*
- а) безвозмездное выполнение запросов клиента для поднятия имиджа организации;

- б) создание у потребителя новых потребностей и их удовлетворение на безвозмездной основе для привлечения внимания к другим товарам фирмы;
 - в) продажу товаров по минимальным ценам;
 - г) продажу товаров наивысшего качества;
 - д) выполнение запросов клиента на возмездной основе.
- 9) *В соответствии с позитивной концепцией, бизнес:*
- а) приводит к безработице;
 - б) принуждает людей работать на благо общества;
 - в) побуждает добровольно работать на благо предпринимателя;
 - г) принуждает людей работать на благо предпринимателя;
 - д) побуждает добровольно работать на благо общества.
- 10) *Согласно критической концепции, бизнес:*
- а) порождает конфликты с иностранными государствами;
 - б) стабилизирует отношения с иностранными государствами;
 - в) способствует бесконфликтности в обществе;
 - г) порождает конфликты в обществе;
 - д) порождает конфликты между государством и предпринимателями.
- 11) *Для обеспечения высокой эффективности бизнеса необходимо:*
- а) преумножать собственность, не заботясь о ее сохранении;
 - б) заботиться только о сохранении собственности;
 - в) производить куплю-продажу собственности с целью получения спекулятивной прибыли;
 - г) стремиться сохранять и преумножать собственность;
 - д) предоставлять собственность в доверительное управление сторонним специалистам.
- 12) *Прерывать стабильные партнерские отношения стоит только в следующем случае:*
- а) при появлении другого потенциально партнера с более выгодными условиями;
 - б) если партнер долгое время не изменяет условия сделок;
 - в) никогда не стоит разрывать проверенные партнерские отношения;
 - г) если партнер внезапно меняет условия сделок;
 - д) если партнер однократно нарушил условия сделки.

Тема 4.

Система современного бизнеса

4.1. Субъекты бизнеса

Субъект в бизнесе – это лицо, принимающее активное участие в деловых отношениях. Оно является *носителем прав и ответственности*. В современном бизнесе все его субъекты связаны системой обмена благами. Связующими звеньями этой системы выступают разного рода рынки, взаимосвязь которых с субъектами бизнеса изображена на рис. 4.1.

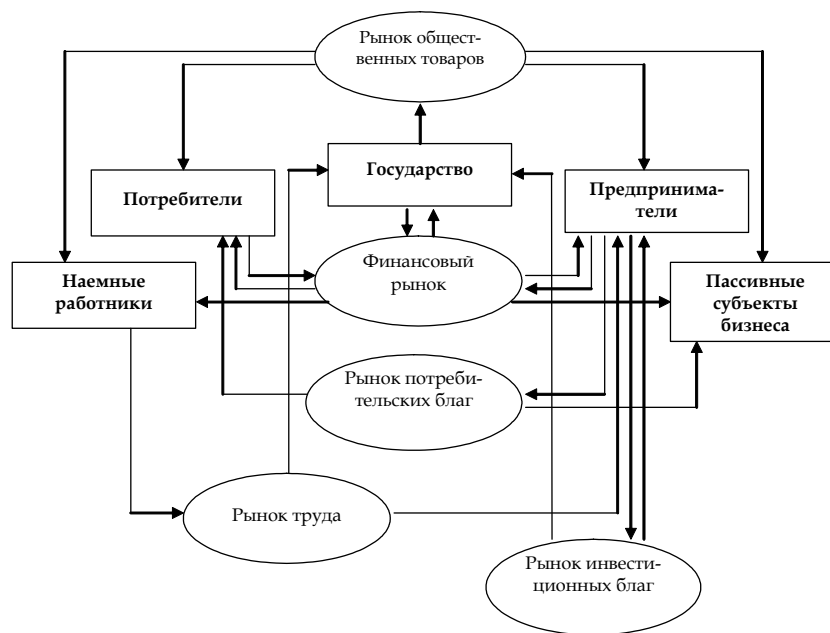


Рис. 4.1. Взаимосвязь субъектов бизнеса

Как видно из приведенной схемы, современная система бизнеса объединяет следующих субъектов.

Предприниматели, которые ведут разного рода деятельность с целью удовлетворения эгоистических и общественных интересов, – это непосредственные организаторы деловых отношений, они составляют фундамент бизнеса.

Наемные работники непосредственно создают блага, процесс производства которых организован предпринимателем. Наемные работники осуществляют свою деятельность на возмездной основе, получая от бизнесмена заработную плату. Кроме того, к данной категории можно отнести и безработных, но ведущих активный поиск работы, поскольку они являются участниками рынка труда.

Государственные структуры являются регуляторами деловых отношений. Они воздействуют на всех участников бизнеса при помощи различных экономических механизмов.

Потребители фактически объединяют все предыдущие группы, поскольку и предприниматель, и наемный работник, и государственный служащий, являясь участником предпринимательской (как организатор либо наемный сотрудник) или государственной структуры, создает спрос на потребительском рынке для удовлетворения своих личных потребностей, т.е. выступает как индивидуальный потребитель.

Кроме того, существуют **пассивные субъекты бизнеса**, которые, образуя спрос на различные блага, не создают предложения ни на одном рынке. Эта группа образована экономически пассивными слоями населения: пенсионерами, безработными, детьми и др. Они, как правило, находятся на содержании других лиц или организаций, активно участвующих в деловых отношениях.

Рассмотрим подробнее характер взаимодействия перечисленных субъектов на различных рынках.

Как видно из вышеприведенной схемы, с наибольшим числом субъектов связан финансовый рынок. Это обусловлено тем, что в последние годы широкое распространение получили кредитная система, безналичный расчет, ценные бумаги и т.д. Практически каждый субъект бизнеса одновременно создает спрос и предложение на данном рынке.

Финансовый рынок – это очень широкое понятие, включающее валютные рынки, рынки золота, капитала, денежных средств.

Все они объединены общей задачей – организацией торговли финансовыми активами и обязательствами между покупателями и продавцами финансовых ресурсов.

Структура финансового рынка представлена на рис. 4.2. Рассмотрим в общих чертах каждую его сферу.



Рис. 4.2. Структура финансового рынка

На **валютном рынке** производятся сделки купли-продажи товаров, имеющих валютную ценность. К таким товарам относятся иностранная валюта (банкноты, казначейские билеты, монеты) и средства на счетах в денежных единицах иностранных государств, ценные бумаги и другие фондовые ценности, а также долговые обязательства в иностранной валюте, драгоценные металлы и природные драгоценные камни. Особенностью данного рынка является то, что его субъекты действуют не только исходя из экономической целесообразности, но и в условиях определенных организационных, экономических и правовых ограничений. Например, организация-экспортер по получению выручки в иностранной валюте обязана продать ее часть Банку России.

Объектом купли-продажи на **рынке золота** выступает золото. Но в отличие от валютного рынка оно приобретает здесь с целью накопления и пополнения золотого запаса страны, для организации бизнеса и промышленного потребления.

Рынок капитала объединяет в себе рынок кредитов и рынок ценных бумаг. В целом, на данном рынке обращаются долгосрочные финансовые инструменты. В мировой практике долгосрочными

считаются финансовые инструменты сроком обращения свыше года, в России – свыше полугода. Сделки на данном рынке нацелены на процесс сбережения и инвестирования. *Рынок кредитов* представляет собой систему экономических отношений, связанных с куплей-продажей долговых обязательств и долговых ценных бумаг долгосрочного характера. На *рынке ценных бумаг* обращаются долевые ценные бумаги и их заменители (купоны, сертификаты и др.). Долевые ценные бумаги предоставляют их владельцу право на участие в уставном капитале компании-эмитента, право на распределение прибыли, а также на участие в управлении.

В отличие от рынка капитала **рынок денег** нацелен на обеспечение ликвидными ресурсами государственных организаций и сферы бизнеса. Причем объектами денежного рынка являются финансовые инструменты краткосрочного типа казначейские векселя, банковские акцепты, депозитные сертификаты банков. Следует отметить, что на данном рынке наличные и безналичные денежные средства сами являются товаром, а не обслуживают товарный оборот. К примеру, получение краткосрочного банковского кредита является покупкой денежных средств, как товара. Ценой выступает ссудный процент.

На рис. 4.2 не представлены такие рынки, как рынок страховых услуг и ипотечные рынки, т.к. это особые рынки со своими финансовыми инструментами и институтами (сберегательные учреждения, действующие на договорной основе). На *рынке страховых услуг* реализуются страховые полисы, предоставляющие владельцу право на получение оговоренной суммы денежных средств при наступлении страхового случая. Страхование позволяет перераспределить ущерб, нанесенный в результате страхового случая одному субъекту, между всеми клиентами страховой компании.

Рынок ипотеки является особой частью рынка капитала, поскольку на нем реализуются долгосрочные кредиты. Ипотечное кредитование подразумевает частичное финансирование приобретения недвижимого имущества под его залог. Другими словами, клиент ипотечной компании использует полученные средства для покупки недвижимости. Если он оказывается неспособен выполнить долговые обязательства в срок, то право собственности на приобретенное имущество переходят к кредитору.

Основное предложение на финансовом рынке создают *предприниматели*. Они выпускают ценные бумаги, предоставляют кредиты, осуществляют куплю-продажу валюты и золота, а также многие другие операции. Кроме того, предприниматели предъявляют основной спрос на данном рынке. Организации являются основными потребителями кредитов, активно ведут операции с ценными бумагами и валютой, привлекают инвестиции и т.д. *Государство* принимает непосредственное участие в формировании данного рынка: осуществляет выпуск государственных ценных бумаг, предоставляет кредиты, продает иностранную валюту, кроме того, оно является монопольным эмитентом национальных денежных знаков. Таким образом, формируется предложение на финансовых рынках со стороны государственных структур. Спрос данного субъекта на финансовых рынках представлен участием в капитале частных компаний, покупкой валюты, золота и др. *Потребители* также приобретают финансовые ресурсы (различные виды кредитов, ценные бумаги, драгоценные металлы и т.д.) и одновременно предлагают их на рынке. *Наемные работники* принимают участие в формировании финансовых рынков такое же участие, как и потребители. Особыми участниками финансового рынка выступают *пассивные субъекты бизнеса*. Как правило, они создают спрос на рынке страховых услуг: это, к примеру, пенсионеры, получающие пенсионное обеспечение. Предложение со стороны данной категории населения не создается.

Финансовые рынки играют важнейшую роль в развитии национальной экономики. Коммерческие организации получают значительную долю инвестиций именно на данных рынках. Кроме того, население через финансовые рынки получает средства для удовлетворения некоторых своих нужд, требующих значительных затрат. Государство осуществляет регулирование экономических процессов внутри страны при помощи именно финансовых инструментов. Исходя из этого, можно сказать, что без нормального функционирования финансового рынка бизнес существовать не может. Действительно, **рынок финансовых инструментов возник одновременно с предпринимательской деятельностью.**

Если финансовый рынок обеспечивает организации финансовыми ресурсами, то материальные ресурсы, необходимые для осуществления своей деятельности, предприниматели получают на **рынке инвестиционных благ**. Инвестиционными являются блага,

предназначенные для производства других благ. Соответственно, на данном рынке производится купля-продажа средств и предметов труда. Общая схема рынка инвестиционных благ представлена на рис. 4.3.

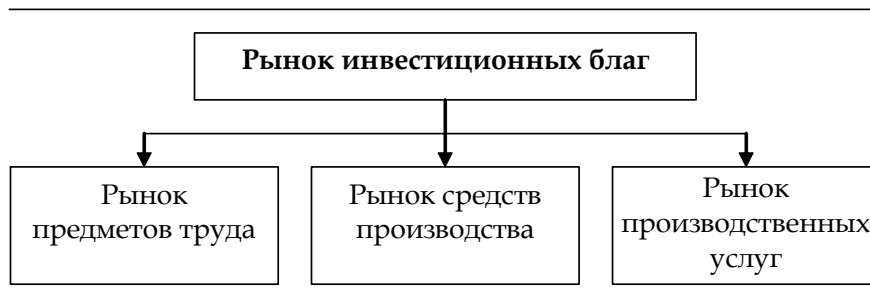


Рис. 4.3. Структура рынка инвестиционных благ

На **рынке предметов труда** осуществляются сделки с объектами, которые непосредственно участвуют в производственном процессе, меняют свою физическую форму при прохождении через производственный цикл и полностью переносят свою стоимость на себестоимость готовой продукции после его завершения. Примерами здесь выступают сырье, материалы, комплектующие изделия и другие вещи, из которых создаются готовые товары.

Рынок средств производства объединяет деловые отношения, связанные с продажей и приобретением объектов, косвенно участвующих в процессе производства, не меняющих физическую форму при прохождении через производственный цикл и переносящих свою стоимость на себестоимость готовых изделий по частям в виде амортизационных отчислений. Как видно из определения, это противоположная предметам труда категория. Средствами производства выступают оборудование, инструменты, а также здания, сооружения, земельные участки и т.д. С их помощью, непосредственной или косвенной, предметы труда перерабатываются в готовую продукцию.

Достаточно быстро развивающейся сферой в настоящее время является **рынок производственных услуг**. Их нельзя четко отнести

к категории средств или предметов труда, но они играют не последнюю роль в создании материальных и нематериальных благ. К производственным услугам можно отнести все виды услуг, которыми пользуются организации: аудиторские, оценочные, консалтинговые, услуги подрядчиков и т.д. Их особенность в том, что они не имеют материальной формы и существуют только в момент их оказания. Следует отметить, что в сферу рынка производственных услуг не входят финансовые услуги: они являются объектами, реализуемыми на финансовых рынках, описанных выше.

Самый главный вклад в формирование рынка инвестиционных благ вносят *предприниматели*. Именно они создают всю массу представленных на данном рынке товаров. Они же являются основными их потребителями. Как правило, одна группа предприятий создает инвестиционные блага, а другая ими пользуется. *Государство* также является потребителем товаров, предлагаемых на данном рынке. Государственные структуры, выполняя свои функции, используют здания, сооружения, разного рода оборудование и расходные материалы, а также пользуются услугами предпринимателей. Формируя спрос на данную категорию благ, государственные учреждения сами их не производят. Другими словами, государство не создает предложение на рынке инвестиционных благ.

Рынок инвестиционных благ предлагает участникам деловых отношений объекты и услуги, при помощи которых непосредственно реализуется производственный процесс.

Финансовые ресурсы, которые поставляют финансовые рынки, используются, в основном, именно для приобретения инвестиционных благ.

Готовая продукция, произведенная с помощью инвестиционных благ, реализуется на **рынке потребительских благ**. Товары, предлагаемые на данном рынке, представляют собой объекты конечного пользования. Эти объекты служат для удовлетворения конкретных потребностей людей. Блага, которые продаются и покупаются на этом рынке, можно разделить на две группы: потребительские товары и потребительские услуги. Таким образом, формируется структура, представленная на рис. 4.4.

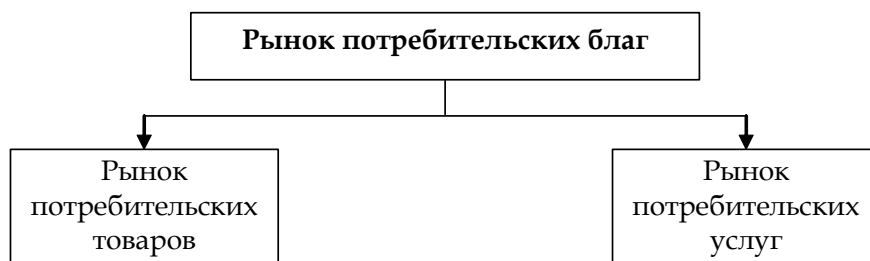


Рис. 4.4. Структура рынка потребительских благ

Рынок потребительских товаров обеспечивает население материальными объектами, без которых не возможна нормальная жизнедеятельность каждого человека в отдельности и общества в целом. Это продукты питания, одежда, жилье и прочие вещи, используемые людьми в повседневной жизни.

Рынок потребительских услуг имеет общие черты с рынком производственных услуг. Тем не менее, есть и существенные отличия, в частности, потребительские услуги используются только физическими лицами с целью обеспечения наиболее комфортного личного существования, а не для создания других благ. Например, человек пользуется транспортными услугами для поездки на курорт с целью отдыха. В результате никаких благ не создается, а выгодой от оказания данной услуги человек пользуется лично. С другой стороны, этот же субъект отправляется в командировочную поездку по поручению компании, в которой он работает. Результаты данной поездки будут использованы организацией в процессе осуществления своей деятельности, т.е. при создании благ. В первом случае мы имеем дело с потребительской услугой, во втором – с производственной. Это объекты разных рынков, хотя содержание услуги остается неизменным.

Предложение на данном рынке создают *предприниматели*. Они производят товары и услуги и реализуют их через данный рынок. Спрос формируется *потребителями и пассивными субъектами бизнеса*. Это является характерной особенностью данного рынка: каждый его субъект создает либо спрос, либо предложение.

Рынок потребительских товаров выступает связующим звеном между потребителями и предпринимателями. Для последних это конечная точка реализации благ. Вся цепь по их производству служит созданию достаточного предложения именно на этом рынке. Остальные рынки выполняют, в основном, обслуживающую роль. Другими словами, они обеспечивают оптимальные условия производства потребительских благ, продаваемых на данном рынке. В то же время для населения рынок потребительских благ является единственным источником необходимых для жизни ресурсов. Таким образом, **вся экономическая система государства функционирует для создания наилучших условий работы рынка потребительских благ.**

Специфический характер имеет **рынок общественных товаров**. На нем реализуются блага, производимые государственными учреждениями для населения, и обеспечивающие его безопасность, поддерживающие уровень культуры, образования, науки и т.д. В отличие от коммерческой продукции общественные товары предоставляются потребителю на безвозмездной основе, а финансирование их производства осуществляется за счет налоговых поступлений и других доходных статей государственного бюджета. Другими словами, все потребители общественных товаров оплачивают пользование ими заранее и без учета того, какими конкретно товарами и в каком объеме они будут пользоваться. Общая структура рынка общественных товаров представлена на рис. 4.5.

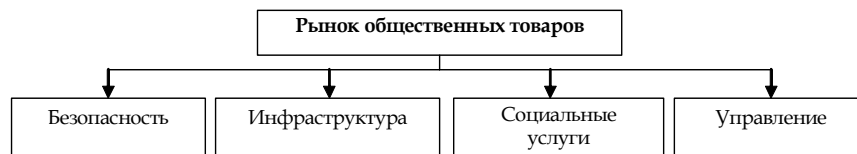


Рис. 4.5. Структура рынка общественных товаров

В первую очередь, задачей любого государства является обеспечение **безопасности** своего населения. Это подразумевает создание силовых государственных структур, контроль экологической обстановки, подготовка соответствующей законодательной базы, гарантирующей неприкосновенность граждан. В эту же сферу вхо-

дит поддержка боеспособности вооруженных сил страны, защита от внешних врагов.

Под **инфраструктурой** как группой общественных товаров понимается система сооружений, построек, искусственных ландшафтов и других объектов, обеспечивающих комфорт для жизни общества. Инфраструктура включает дороги, эстакады, мосты, парковые комплексы, освещение улиц и др.

Социальные услуги оказывает государство для поддержания надлежащего уровня культуры и образования, здоровья, технического развития. Для этого населению предоставляются возможности получения бесплатного образования, медицинского страхования; создаются и финансируются культурные объекты, стимулируется развитие различных отраслей науки.

Управление как функция государства занимает самое важное место в его деятельности. Уровень жизни, экономическая стабильность в первую очередь зависят именно от тех программ, которые разрабатываются и реализуются действующим правительством. Его действия могут рассматриваться как управленческие услуги, предоставляемые населению. Т.е. государство регулирует все сферы бизнеса, международные отношения стабилизирует социальную обстановку.

Предложение на рынке общественных товаров формируется только *государством*, а спрос предъявляют все остальные субъекты бизнеса: *потребители, наемные работники, предприниматели и пассивные субъекты бизнеса*. Все они пользуются данными услугами в равной мере. Государственные учреждения также используют общественные товары, но это нельзя назвать спросом, поскольку они ни в какой мере не финансируют их производство, в отличие от остальных субъектов.

Рынок общественных товаров очень важен для поддержания нормального функционирования системы бизнеса и существования общества. Без существования данных товаров было бы невозможным достижение современного уровня развития страны, создание прочных взаимосвязей между регионами страны и с другими государствами. Кроме того, установился бы анархический строй с весьма низким социальным и экономическим потенциалом. Таким образом, **рынок общественных товаров, как и предыдущие рынки, играет важнейшую роль в функционировании системы национального бизнеса.**

Следующее звено экономической системы – это **рынок труда**. На нем совершаются сделки между наемными работниками и работодателями. Первые предлагают предпринимателям свою способность к труду, т.е. выполнению определенных операций на рабочем месте. В свою очередь, работодатель оплачивает деятельность своих сотрудников путем выплат им заработной платы. Состав рынка труда схематично изображен на рис. 4.6.

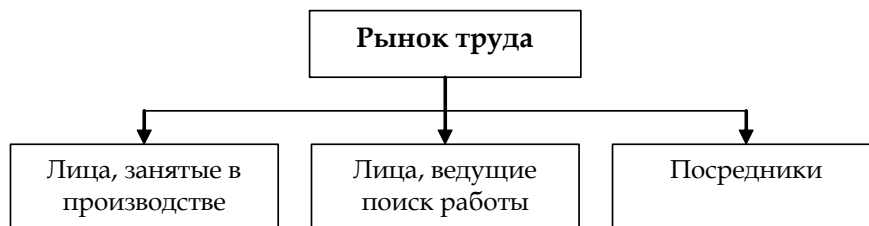


Рис. 4.6. Структура рынка труда

Лица, занятые в производстве, уже реализуют свои способности к труду, выполняя конкретные функции для своих работодателей. Однако эта категория населения оставляет за собой мобильность, т.е. любой уже задействованный в производстве сотрудник способен сменить нанимателя или выполнять работу на нескольких местах в зависимости от условий. Таким образом, эти лица являются полноправными участниками рынка труда.

Лица, ведущие поиск работы, образуют основное предложение на рынке труда. Они не принимают участия в процессе производства в силу определенных обстоятельств: поиск оптимальных условий работы, недавнее окончание учебного заведения, увольнение с прежнего места работы и т.д.

Категория **посредников** на рынке труда достаточно противоречива. Это специализированные компании (рекрутинговые агентства), осуществляющие поиск работы или специалистов по заявкам своих клиентов. С одной стороны, их можно отнести к участникам рынка труда, но с другой стороны, они оказывают услуги производственного характера предпринимателям, ведущим поиск специалистов, или потребительского характера – гражданам, ведущим поиск

работы. Это части соответственно рынка инвестиционных и потребительских благ.

Основное предложение на рынке труда формируется такой категорией субъектов бизнеса, как *наемные работники*. Основной спрос предъявляют *предприниматели*. Тем не менее, определенный вклад в формирование данного рынка вносит и *государство*. Поскольку государственным структурам требуются специалисты для своего функционирования, то эти структуры осуществляют найм сотрудников на рынке труда, т.е. формируют часть спроса наряду с предпринимателями.

Рынок труда относится к классу рынков факторов производства (вместе с рынком инвестиционных благ и финансовым рынком). Таким образом, предлагаемый на нем ресурс – труд – выступает одной из трех составляющих (труд, земля, капитал), необходимых для хода производственного процесса. **Только благодаря наемному труду становится возможным организация массового производства и его развитие.**

Все вышеописанные рынки имеют не только локальный (национальный), но и международный характер. Процесс глобализации, особенно актуальный в последние годы, поспособствовал развитию коммерческих связей между разными странами. Кроме импорта и экспорта материальных товаров возникли международные рынки услуг, финансовых инструментов, труда и т.д. Благодаря возникновению и развитию таких отношений экономические системы разных стран могут получать необходимые материальные блага, валютные ценности, инвестиции и новейшие технологии. **Часто деятельность международных рынков способствует стабилизации отношений между странами, экономическому, социальному и техническому прогрессу в мире.**

Подводя итог, можно сказать, что субъекты бизнеса являются организаторами деловых отношений. Они формируют рынки, которые представляют собой системы взаимного обмена различными благами, создают спрос и предложение на них. Как видно из схемы, изображенной на рис. 4.1, основу экономической системы составляют предприниматели: они связаны со всеми рынками и обеспечивают предложение на большинстве из них. Таким образом, стабильность и развитие национальной экономики во многом зависит от бизнеса.

4.2. Предприятие в системе бизнеса

Мы охарактеризовали субъекты бизнеса, действующие в экономической системе, и характер их взаимодействия друг с другом через различного рода рынки. Теперь обратим внимание на отдельно взятое предприятие, функционирующее в этой среде. Под предприятием в данном случае понимается система, состоящая из социальных, информационных и материальных элементов (люди, вещи, идеи), организованная предпринимателем и способствующая достижению его целей. Находясь в среде бизнеса, оно взаимодействует с другими субъектами (рис. 4.7).

Как видно из схемы, субъекты бизнеса связаны четырьмя видами потоков:

1. *поток товаров и услуг* представляет собой передачу материальных ценностей от одного субъекта бизнеса другому либо оказание услуг (выполнение работ);
2. *финансовые потоки* представлены перемещением денежных средств и фондовых ценностей;
3. *труд* предполагает выполнение определенных функций наемным сотрудником на своем рабочем месте, что также может рассматриваться как передача со стороны работника своей способности к труду в пользу работодателя;
4. *информация* включает движение всех видов сведений и отчетности, а также нематериальных активов (технологии, изобретения, торговые знаки и т.д.).



Рис. 4.7. Предприятие в системе бизнеса

Такая классификация отражает все виды сделок между субъектами бизнеса. Она детализирует характер взаимосвязей между всеми участниками деловых отношений. Кроме того, на схеме 4.7 группа предприятий разделена на предприятия сфер производства товаров и услуг и кредитно-финансовые институты. Это связано с тем, что последние принимают важнейшее участие в формировании финансов организации, в то время как остальные предприятия связаны взаимной передачей имущества и оказанием услуг. Т.е. это предприятия разные сферы бизнеса, которые целесообразно рассматривать по отдельности.

Теперь обратим внимание на взаимодействие организации с каждым обозначенным субъектом.

С *государством* любое предприятие связано финансовыми, информационными и товарными потоками. **Финансовые потоки** имеют двунаправленный характер. Со стороны предприятия они представлены налоговыми платежами, покупкой государственных ценных бумаг, финансированием государственных программ. Со стороны государства – инвестированием в предпринимательство, участием в капитале частных компаний, кредитованием. Благодаря функционированию этих потоков, выгоду получают обе стороны. Государство привлекает дополнительные финансовые ресурсы для осуществления своей деятельности, а финансируя частный бизнес, оно стимулирует его развитие, тем самым обеспечивая стабильное развитие экономики. Предприятие, используя поддержку государства, привлекает кредиты и инвестиции на льготных условиях, а также получает дотации и субсидии, что способствует формированию оптимальных темпов развития производства.

Информационные потоки между предприятием и государством, также как и финансовые, имеют двунаправленный характер. Предприятие постоянно передает государственным органам информацию о своей деятельности, согласно действующему законодательству. Государство, в свою очередь, обеспечивает предприятие сведениями об отраслях, изменениях в законодательстве, других предприятиях. Примером передачи информации государству служит постоянное предоставление финансовой отчетности в налоговую службу и статистические органы. Предприятие также может обратиться в соответствующие службы, чтобы получить информацию о функционировании отраслей, новых законодательных актах или о зарегистрированных юридических лицах. Наличие такого информационного обмена позволяет государству следить за развитием национальной экономики, получать сведения для принятия решений на макроэкономическом уровне, а также контролировать соблюдение организациями законодательных норм. Предпринимательские структуры, в свою очередь, получают информацию об определенных сферах внешней среды, необходимую для оптимальной работы.

Товарные потоки, в отличие от предыдущих, направлены в одну сторону: от предприятия к государству. Государственные структуры, как об этом уже говорилось ранее, могут пользоваться товарами и услугами частных организаций для выполнения своих

функций. Предприятие тоже пользуется услугами, предоставляемыми государством, – общественными услугами. Однако они не рассматриваются в рамках данного потока, поскольку предоставляются всем и на безвозмездной основе. Особым элементом товарного потока от частных организаций к государственным структурам является исполнение госзаказа. В этом случае предприятие получает гарантированный сбыт, а государству не требуется организовывать собственное производство. Кроме того, коммерческие услуги находятся в распоряжении государственных органов, а организация размещения госзаказа на конкурсной основе позволяет пользоваться ими с минимальными затратами.

Тем самым, взаимосвязь *государство–предприятие* обеспечивает обе стороны необходимыми для нормального функционирования информационными, финансовыми, материальными ресурсами и услугами, **создает канал обратной связи между государственными управляющими органами и экономикой.**

С *кредитно-финансовыми институтами* организации связаны финансовыми, информационными и товарными потоками. **Финансовые потоки** включают в себя совокупность сделок, которые обеспечивают и организацию, и кредитно-финансовые институты высоколиквидными активами. В качестве примера потока институт–предприятие может служить предоставление банковской ссуды, лизинговые операции, форфейтинг и др. Обратный поток представлен депозитными операциями, расчетно-кассовым обслуживанием, выплатой ссудного процента. Кроме того, оба субъекта могут производить одновременный обмен финансовыми инструментами при участии в капитале или купле-продаже долговых ценных бумаг.

Дополнительно следует отметить такой вид движения средств, как передача залогового имущества при неисполнении обязательств. К примеру, если компания берет банковский кредит под залог какого-либо имущества, но оказывается неспособной расплатиться по своим обязательствам по истечении срока договора, то банк становится собственником данного имущества. Это связано с движением материальных ценностей, а не финансовых инструментов, но относится к финансовым потокам, поскольку залог есть элемент соглашения о финансовых обязательствах.

Все эти операции позволяют предприятию получать финансовые ресурсы для своей текущей деятельности, реализации долго-

срочных проектов, преодоления кризисных ситуаций. Для кредитно-финансовых институтов эти сделки являются основным видом деятельности.

Информационные потоки между кредитно-финансовым институтом и предприятием включают в себя все сведения о финансовых рынках и текущей деятельности компании. Например, банк снабжает своих клиентов информацией о курсах валют, условиях кредитования; организаторы фондовых торгов регулярно предоставляют сведения о курсах ценных бумаг и других фондовых ценностях. Предприятие при получении ссуды предоставляет банку финансовую отчетность, необходимую для оценки платежеспособности; если предприниматель нуждается в финансировании какого-либо об ожидаемой прибыли, вероятности успеха, рисках, порядке реализации своей идеи. Таким образом, подобный обмен информацией представляет ценность для обоих субъектов, поскольку на нем базируется вся работа финансовых рынков.

Товарные потоки в данной взаимосвязи имеют только одно направление – от предприятия к кредитно-финансовым институтам: организация обеспечивает последних материальными ресурсами и основными фондами для осуществления ими своей деятельности. Кроме того, ряд компаний предоставляет определенный набор услуг: связь, транспорт, коммунальные услуги и др. Кредитно-финансовые институты тоже оказывают услуги предпринимательским организациям, но все они связаны с финансовыми операциями и составляют часть финансовых потоков (поэтому в данный вид обмена они не включены). Обе стороны в подобных сделках действуют на взаимовыгодной основе, следовательно, значение этой взаимосвязи велико и для предприятий, и для кредитно-финансовых институтов. Для компании данные учреждения представляют собой часть рынка сбыта, а кредитно-финансовые институты обеспечивают себя средствами для нормального функционирования.

С точки зрения национальной экономики, взаимосвязь государство–предприятие играет одну из наиболее важных ролей в развитии предпринимательства. Она не только позволяет нормально функционировать всем участникам деловых отношений, но и **полностью формирует финансовые рынки**, через которые государство осуществляет регулирование экономических процессов для обеспечения оптимального роста благосостояния общества.

Такой субъект бизнеса, как *наемные работники* связан с предприятием движением финансовых и трудовых ресурсов. **Финансовые потоки** между данными субъектами представлены, в основном, выплатой заработной платы. Кроме того, если организация распространяет между своими сотрудниками собственные акции и регулярно выплачивает по ним дивиденды, то они также входят в этот поток. Такая система получила название «участие в прибылях», она является одним из способов мотивации сотрудников предприятия. Финансовые потоки здесь направлены только от предприятия к наемным работникам, т.к. последние не создают предложение на финансовом рынке. Если они инвестируют свои сбережения, то выступают уже в качестве другого субъекта бизнеса – потребителей.

Со своей стороны наемные работники предоставляют организации результаты своего труда. Они заинтересованы в получении определенного вознаграждения за свою работу, которое может выражаться в заработной плате, премиальных, карьере, профессиональном росте и др. Таким образом, можно сказать, что они продают свой труд работодателю. Именно за счет этого осуществляется функционирование производственных мощностей на предприятиях, распространение продукции, работа всех рынков. Наемный труд – это основа современного бизнеса.

Тем самым взаимосвязь между наемным сотрудником и предприятием в конечном итоге обеспечивает удовлетворение запросов всех субъектов бизнеса, являясь движущей силой современной экономики. Поэтому любой предприниматель постоянно создает спрос на рынке труда, нуждаясь в новых профессиональных сотрудниках: **от них во многом зависит успешность и эффективность его деятельности.**

Основополагающей взаимосвязью в бизнесе является *предприятие–потребители*. Потребителями в широком понимании являются четыре основных субъекта: сектор домашних хозяйств, предпринимательский сектор, государство и остальной мир. Наблюдая за поведением потребителей, можно констатировать, что к числу факторов, определяющих их спрос на рынке благ, относятся: доход от участия в производстве; налоги и трансфертные платежи; размер имущества; доход с имущества. С учетом того, что потребители являются одним из главных субъектов экономики, к данным факторам следует отнести еще два: степень дифференциации населения по уровню дохо-

дов и размеру имущества; численность и возвратную структуру населения. Доход от участия в производстве и налоги объединились в понятие «располагаемый доход». Размер имущества и доход с имущества в коротком периоде являются экзогенными параметрами. В зависимости от того, какой из оставшихся факторов – располагаемый доход, размер имущества или его доходность – считать наиболее значимым, можно построить несколько разновидностей функции спроса домашних хозяйств на рынке благ, получившей название «функция потребления». Как видно из рисунка 4.7, спрос потребителей осуществляется на рынке благ, а предложение – на финансовом рынке. Т.е. взаимосвязь предприятия и потребителей однозначна и сводится к обмену товаров, произведенных силами предприятий и необходимых потребителям, на финансовые ресурсы, которые, в свою очередь, необходимы предприятиям. Дж. М. Кейнс исходил из того, что спрос потребителей зависит от абсолютной величины текущего дохода. Характер этой зависимости он выразил так: «Основной психологический закон, в существовании которого мы можем быть вполне уверены не только из априорных соображений, исходя из нашего знания человеческой природы, но и на основании детального изучения прошлого опыта, состоит в том, что люди склонны, как правило, увеличивать свое потребление с ростом дохода, но не в той же мере, в какой растет доход».

Что же касается предложения со стороны потребителей, то оно заключается, как уже было отмечено, в предложении финансовых ресурсов предприятиям за предоставляемые с их стороны материальные блага, необходимые всем категориям потребителей. Финансовые ресурсы аккумулируются у потребителей разными способами. Но необходимо иметь в виду, что потребители – это активная с точки зрения экономического воспроизводства категория. Поэтому большая часть финансовых ресурсов, которыми располагают потребители, формируется на рынке труда, т.е. в виде заработной платы. В качестве дополнительных можно назвать следующие методы приобретения финансовых ресурсов: доходы с имущества, инвестиционные доходы, накопления, страховые накопительные программы и др.

Итак, с учетом того, что потребители и производители – это базовые, важнейшие экономические субъекты, следует отметить, что именно бюджет является основополагающей категорией для данных

участников рыночных отношений. Он отражает все доходы и расходы субъекта, а, следовательно, и изменение объема имущества в текущем периоде. **Таким образом, взаимосвязь «предприятие – потребители» играет ведущую роль в экономических процессах современной экономики.**

Похожими экономическими отношениями характеризуется взаимосвязь *предприятие – пассивные субъекты экономики*. В рамках данных отношений также осуществляется обмен материальных благ, произведенных предприятиями, на финансовые ресурсы, приобретенные пассивными субъектами. С учетом того, что пассивными субъектами экономики выступают социально не защищенные слои населения (дети, инвалиды, пенсионеры, безработные и т.д.), методы приобретения ими финансовых ресурсов обусловлены занимаемым социальным статусом (пенсионные и страховые выплаты, детские пособия и пособия по инвалидности и др.). Как правило, пассивные субъекты экономики не принимают участие в экономическом воспроизводстве. В современной экономике предполагается, что:

- денежный доход пассивного субъекта экономики ограничен;
- цены не зависят от количества благ, приобретаемых отдельными субъектами;
- все пассивные субъекты хорошо представляют предельную полезность всех продуктов;
- пассивные субъекты экономики стремятся максимизировать совокупную полезность.

Итак, на основании изложенного можно сказать, что пассивные субъекты экономики вынуждены обменивать финансовые ресурсы на необходимые материальные блага. Если иметь в виду, что данные субъекты не в состоянии производить блага, то они заведомо находятся в ущербном для себя финансовом положении на протяжении долгосрочного периода. Поэтому эффективность взаимосвязи *предприятие–пассивные субъекты экономики* зависит от того, насколько уполномоченные государственные органы применяют на практике социальную политику страны. Другими словами, **чем устойчивей коммерческий интерес к данным субъектам со стороны производителей, тем более высокий уровень жизни данного сегмента экономики**. А коммерческий интерес предприятий напрямую зависит от финансового состояния пассивных субъектов экономики, которое обусловлено политикой государства.

Наиболее важной в экономике любой страны является взаимосвязь *предприятие – деловые партнеры*. Как правило, на практике деловые партнеры предъявляют спрос на инвестиционные блага (в рамках финансовых потоков) для восстановления изношенного капитала; увеличения производственных мощностей и др.

Если результат производства в национальном хозяйстве представлять национальным доходом, а не ВВП, то спрос предприятий на рынке сводится к чистым инвестициям. Спрос на финансовые ресурсы – самая изменчивая часть совокупного спроса на блага. С одной стороны, финансовые ресурсы сильнее всего реагируют на изменение экономической конъюнктуры, а с другой, именно изменение их объема чаще всего служит причиной конъюнктурных колебаний. Специфика воздействия инвестиций на экономическую конъюнктуру состоит в том, что в момент их осуществления возрастает спрос на блага, а предложение последних увеличится лишь через некоторое время, когда в действие вступят новые производственные мощности. Поэтому в статических и краткосрочных макроэкономических моделях инвестиции влияют только на объем совокупного спроса. Кроме того, финансовые потоки между деловыми партнерами обусловлены платой за производственное сырье, материалы, комплектующие изделия и услуги.

Наиболее сложными во взаимосвязи деловых партнеров являются информационные потоки. Это любая полезная коммерческая информация, которая способна облегчить работу предприятия по направлениям деятельности. В каждой отрасли существует разная информация, которую стремятся получить предприятия данной отрасли (для банков – бюро кредитных историй, для страховых компаний – клиентская база, для производителей – логистические схемы и т.д.). **Для бизнеса любого государства эффективность и надежность связей между деловыми партнерами создает все предпосылки для экономического роста национальной экономики.**

4.3. Конкуренция в бизнесе

Рыночная деятельность фирмы немыслима без участия в конкурентной борьбе. *Конкуренция* (от лат. *concurrere* – сталкивать) является механизмом соперничества, состязательности участников рынка за право поиска своего покупателя, за возможность продажи

товара на наиболее выгодных условиях, захвата определенной доли рынка и получения соответствующей прибыли. Она побуждает товаропроизводителя совершенствоваться и обновлять свою продукцию, повышать ее качество, т.е. делать ее конкурентоспособной.

Конкурентоспособность товара как его способность быть проданным при наличии в продаже товаров-аналогов, производимых фирмами-конкурентами.

Она имеет три степени оценки: высокую, среднюю и низкую. Для конкурентоспособности потребительских товаров характерен рыночный успех на данном рынке в условиях конкурентной борьбы за определенный период времени. Это означает, что по своим совокупным характеристикам такие товары способны выдерживать конкуренцию: *функциональную* (наиболее приемлемым способом удовлетворять потребность пользователей и формировать у них новые потребности), *предметную* (быть лучшими среди хороших, выделяться важными параметрами потребительских свойств) и *видовую* (иметь лучший дизайн).

Главными составляющими конкурентоспособности продукции служат следующие характеристики: *технические* (классификационные, нормативные, конструктивные, эргономические, экологические, эстетические), *экономические* (стоимость продукции, расходы по доставке и вводу в эксплуатацию, энерго- и ресурсоемкость) и *организационные* (система скидок, гарантии, уровень сервиса).

В самом общем виде конкурентоспособность товара может быть представлена следующим образом:

- технический уровень товара;
- уровень маркетинга и рекламно-информационного обеспечения;
- соответствие требованиям потребителя, техническим условиям и стандартам;
- организация сервиса, авторского надзора, гарантийного обеспечения, обучение персонала приобретающей стороны;
- срок поставки (разработки, создания, продажи), сроки гарантий;
- цена, условия платежей;
- актуальность (своевременность) появления данного товара на конкретном рынке.

Конкурентоспособность продукции может проявиться лишь при условии формирования конкурентной среды, т.е. рынка, на котором независимые фирмы-продавцы свободно соперничают за

право продавать свой товар независимому покупателю. По характеру ценообразования выделяются три сектора конкурентной среды:

- **контролируемый государством** – монопольный рынок, на котором господствуют естественные монополии, от лица государства осуществляющие некоторые регулирующие меры на конкурентном рынке;
- **контролируемый рынком** с высоким уровнем конкуренции; разновидностью этого вида конкуренции является ценовая война;
- **контролируемый фирмами**, занимающими рыночный сегмент с ограниченной конкуренцией и товаром, которые характеризуются уникальностью, неповторимостью и т.п.

Фирма строго следит за тем, чтобы оптимизировать такие факторы, как издержки производства и обращения, дизайн товара (что требует расходов, а следовательно, роста цен), конкурентоспособность товара. Фирмы-конкуренты при этом прилагают усилия к продвижению товара на рынок с помощью массовой рекламы. В современной экономике имеют место две формы конкуренции:

1. При **совершенной конкуренции** на рынке присутствует большое количество фирм, предлагающих однородную продукцию (товары). Такая конкуренция характеризуется легкостью вхождения фирм в отрасль, равноправностью покупателей и продавцов в доступе к информации о состоянии рынка (конъюнктура, рекламное обеспечение), в выборе поставщиков и клиентов.
2. При **монополистической конкуренции** рынок относительно свободен, на нем представлен широкий диапазон цен, и многие фирмы продают дифференцированный товар. Вследствие относительно легкого доступа в отрасли с дифференцированной конкуренцией, фирмы здесь не могут получать монопольную прибыль длительное время. При этом фирма обладает контролем над продажной ценой производимого ею товара; на данном рынке действует значительная неценовая конкуренция.

В связи с этим рассмотрим последнюю классификацию конкуренции:

- **ценовая**, когда продавцы товаров влияют на спрос, главным образом посредством изменения в цене; это гибкий инструмент маркетинга, поскольку цены можно изменять, учитывая спрос, издержки или конкуренцию;

- **неценовая**, т.е. путем минимизации цены как фактора потребительского спроса, когда товары выделяются посредством продвижения, упаковки, доставки, сервиса, доступности и других маркетинговых факторов (чем уникальнее товар с точки зрения потребителей, тем у производителя больше возможности установления более высоких цен по сравнению с конкурирующими товарами).

Характерным признаком ценовой конкуренции является *ценовая война*, под которой понимается конкуренция между двумя или более фирмами одной отрасли, стремящимися повысить свою рыночную долю путем снижения цен на собственную продукцию. Такой вариант ценовой войны может расцениваться как демпинговый (продажа товаров на рынке по искусственно заниженным ценам). Цель демпинга – вытеснить конкурентов и завоевать рынки сбыта, что может расцениваться как недобросовестная конкуренция. В ряде случаев к демпингу фирмы прибегают с целью получения наличных денежных средств, например для расплаты по договорным обязательствам. Для борьбы с демпинговой практикой в ряде стран разработано *антидемпинговое законодательство*, причем основной мерой его пресечения демпинга является установление антидемпинговой пошлины. Вместе с тем ценовая конкуренция постепенно превращается в анахронизм, поскольку может иметь место на олигополическом рынке. Ценовые войны становятся редкостью, уступая место неценовой конкуренции. И только в ряде случаев цены остаются орудием обеспечения конкурентоспособности товара, поскольку факт снижения цен, как правило, находит отражение в рекламе.

Конкурент – физическое или юридическое лицо, соперничающее в достижении идентичных целей, в стремлении обладать теми же ресурсами, благами, занимать положение на рынке.

Основой конкурентной борьбы служит стремление реализовать на рынке больше продукции, чем соперник, отобрать у него потенциальных покупателей. Итогом деятельности на рынке должна быть определенная доля прибыли, которую прогнозировал конкурент. Другая задача – освоить значительный сегмент рынка, вытеснив соперника.

В процессе борьбы ставится цель по достижению конкурентных преимуществ на рынке. Прочная конкурентная позиция характеризуется захватом значительной доли рынка благодаря предложению товаров более высокого качества или более дешевых. Воз-

можно и влияние другого фактора – высокого уровня предпродажного и послепродажного обслуживания.

В конкурентной борьбе в качестве инструментов используются маркетинговое исследование, сегментирование рынка, методы стимулирования сбыта и продаж, гибкое регулирование цен, сервис, технологическое, экономическое и маркетинговое обеспечение конкурентоспособности товара.

Как важнейший элемент конкурентной борьбы рассматривается конкурентоспособность товара (или фирмы). Перед фирмой, обновляющей номенклатуру своей продукции, всегда стоят вопросы:

- Как покупатель воспринимает продукцию?
- В чем проявляются основные причины успеха или неудачи в продаже продукции?
- Каковы факторы ее конкурентоспособности?

Необходимость поиска решений этих важных вопросов вызвана растущей стоимостью разработки новых изделий, а также высоким риском, связанным с их созданием и реализацией. Экономическая ненадежность предприятий объясняется во многом тем, что лишь относительно небольшая доля их продукции имеет коммерческий успех на рынке сбыта благодаря высокому качеству. Так, в США при ежегодном поступлении на рынок около 30 000 новых видов товаров лишь 6 000 из них находят устойчивый сбыт.

Успех фирмы-производителя продукции во многом зависит от наличия в ее портфеле плодотворных идей и разработок, которые маркетинговая служба внедряет в производство. Наряду с действенными методами продвижения товара, экономическим и финансовым потенциалом фирмы важную роль в достижении высокого уровня конкурентоспособности фирмы играет ее интеллектуальный и научный потенциал, функционирующий на предприятии в виде научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР).

Фирмы, расходующие на НИОКР до 3% своего оборота, обеспечивают рентабельность на 26%. Вложения в НИОКР характерны, в основном, для крупных фирм. Малые фирмы чаще всего выбирают стратегию следования за лидерами. Однако НИОКР не должны рассматриваться как волшебное средство, способное вывести фирму на передовые рубежи бизнеса. В США некоторые фирмы, затратив крупные средства на НИОКР, в ряде случаев вынуждены были отка-

заться от осуществления проектов – в основном из-за неблагоприятных рыночных условий. Все это говорит о необходимости внимательного предварительного анализа уровня конкурентоспособности выпускаемой продукции и, прежде всего, показателей качества и сервисного обслуживания.

Неизбежность экономического риска в связи с организацией производства новой продукции также характеризует рост затрат, необходимых для ее реализации. При этом эффективность разработок оценивается исходя из того, что около 50% затрат на НИОКР не приводят к созданию конкурентоспособной продукции. Значительные убытки разработчику приносит прекращение на ранних стадиях производства продукции, не способной выдержать конкуренцию. В частности, легкие прибыли за счет манипуляций с ценами снизили стремление американских компаний к получению более трудоемких прибылей (т.е. за счет повышения качества продукции). Это достаточно быстро привело к снижению конкурентоспособности их продукции.

Наряду с понятием «конкурентоспособность товара» используется и «конкурентоспособность предприятия», под которой понимается способность предложить товар, удовлетворяющий требованиям покупателей, в нужном рынке количестве. Конкурентоспособность предприятия определяют следующие показатели:

- экономический потенциал (активы, основной капитал, объем продаж и т.д.);
- производственный и сбытовой потенциал (производственные мощности, наличие сырьевой базы, центров технического обслуживания, уровень автоматизации и технологии производства и т.д.);
- научно-исследовательский потенциал (организация научных исследований, расходы на НИОКР в абсолютном выражении, число занятых в НИОКР всего и в процентах к числу занятых на фирме);
- направление научных исследований фирмы, область патентирования, оценка возможности занятия организацией монопольного положения в какой-либо области техники и т.д.;
- финансовое положение (платежеспособность, кредитоспособность, структура капитала и т.д.);
- репутация компании и соблюдение договорных обязательств;
- организационная структура;

- менеджмент организации, состав и профессиональный уровень руководящих работников, рыночная стратегия, инновационность и т.д.

Все предприятия, участвующие в конкурентной борьбе, занимают на рынке свои определенные места, которые могут быть распределены следующим образом: 40% и выше – лидер; от 30 до 40% – претендент на лидерство; от 10 до 20% – последователь (ведомый); менее 10% – занявший рыночную нишу и избегающий конкуренции.

Лидерство на рынке может проявляться (прямо или косвенно) как в достижении определенной нормы прибыли, так и в других показателях: доле рынка, росте объема продаж, количестве ассортиментных позиций. Достижение прибыли от оборота и роста объемов продаж требует использования одной из альтернативных стандартных стратегий. Среди них выделяют следующие.

Конкурентным стратегиям Портера (фокусирование, лидерство по издержкам, дифференциация) может быть присуще следующее: выбор целевого сегмента; стратегическое преимущество уникального товара или низкой цены.

Стратегия преимущества по издержкам. Фирма сокращает издержки до минимума, что в свою очередь позволяет ей предложить широкому рынку низкие цены. В результате ее рентабельность по сравнению с конкурентами резко повышается, а покупателей становится больше.

Стратегия дифференциации. Фирма предлагает широкому рынку свой товар, который носит уникальный характер. Чаще всего его отличия от аналогов конкурентов наблюдаются по следующим признакам: долговечность, надежность, качество, техническое обслуживание, наличие современной технологии. Прежде чем выбрать один из указанных признаков, фирма анализирует рынок, свои сильные и слабые стороны (отличительные преимущества).

Стратегия фокусирования (концентрацию). Фирма выбирает узкий сегмент рынка и позиционирует товары по низким ценам или уникальности. Узкий сегмент (рыночная ниша) не вызывает большого интереса со стороны фирм-конкурентов, ввиду чего появляется возможность сконцентрировать усилия либо на ограниченном числе ключевых товаров, предназначенных для специфических потребителей, либо на формировании особой репутации фирмы, способной обеспечить высокий уровень обслуживания потребителей.

В результате стратегия гарантирует высокую прибыль фирме, занимающей небольшую долю рынка.

Вместе с тем доля рынка не всегда служит исчерпывающей характеристикой конкурентной роли фирмы на рынке. На основании рыночного анализа и в соответствии с интегрированным показателем собственной конкурентоспособности фирма может определить свою стратегию конкурентной борьбы.

Стратегия лидера – наиболее желаемая роль, которую фирмы хотели бы играть на рынке. Довольно часто ее суть сводится к тому, чтобы сохранить завоеванные позиции на основе быстрой реакции в ответ на те или иные действия конкурентов. Достигается сохранение позиций путем *оборонительных действий*:

- сохранение доли рынка путем использования таких рыночных инструментов, как цены, лицензии, таможенные барьеры;
- упреждение действий конкурентов – модернизация (модификация) существующих товаров в ответ на аналогичные действия конкурента или снижение цен на них, что позволит оторваться от конкурентов;
- тактическая оборона – уступка слабым рыночным позиций при одновременном усилении перспективных за счет сэкономленных таким образом ресурсов;
- контрнаступление – фирма расширяет рынок сбыта за счет диверсификации выпуска товаров, противопоставляет сильные стороны своего товара слабым местам товара конкурента.

Данные действия обуславливают выбор альтернативных мер по увеличению собственных компетенций лидера в конкурентной борьбе.

В бизнесе различают следующие возможные варианты получения эффекта от комбинаций товара и способов взаимодействия с рынком:

- *специализация* – фирма сосредоточивает свои усилия на каком-то одном продукте и на одном рынке;
- *продуктовая специализация* – фирма выбирает определенный продукт для размещения его на разных рынках;
- *рыночная специализация* – фирма специализируется на каком-то одном рынке, предлагая ему разные товары;
- *генерализация* – фирма выпускает несколько продуктов для строго определенных рынков.

Для обеспечения роста прибыли фирма, не желающая расширяться, проявляет деловую активность по отношению к изменениям в окружающей среде. При этом выявляются возможности:

- интенсивного роста, т.е. рациональное использование уже достигнутого потенциала и его прирост;
- интеграционного роста, достигаемого на основе интеграции с другими элементами маркетинговой системы отрасли;
- диверсификационного роста, т.е. путем вторжения в другие отрасли;
- стратегия новичков (первопроходца).

Интенсивный рост чаще всего означает способность фирмы исчерпывающе использовать существующие возможности по отношению к товарам и рынкам. Например, объем продаж может быть увеличен с помощью агрессивного маркетинга, направленного на увеличение потребления того или иного товара. Достигается эта цель путем решения задач роста потребления товара; стимулирования и показа с помощью рекламы новых способов потребления товара; переключения внимания и спроса потребителей, пользующихся услугами фирм-конкурентов, к «нашему» товару; формирования новых целевых групп потребителей или освоения других сегментов рынка (экспансия рынка).

Для фирмы понятие «*развитие рынка*» означает возможность увеличить сбыт своего товара за счет освоения новых рынков, расположенных в другой географической зоне (экспорт) или в ином сегменте данного, уже освоенного рынка, т.е. путем привлечения другой целевой группы, склонной к потреблению данного товара.

Другое понятие – «*развитие продукта*» – говорит о том, что в ассортиментной политике фирмы произошли изменения, связанные с расширением номенклатуры предлагаемых рынку товаров за счет следующих факторов:

- модернизация существующего продукта, что означает появление товара рыночной новизны;
- появление нового марочного товара;
- модификация товара, жизненный цикл которого достиг стадии насыщения рынка;
- изменение и усовершенствование товара, привнесение в его конструкцию новых свойств, что, однако, не означает расширение ассортимента.

Интеграционный рост фирмы необходим и обоснован тогда, когда ее деятельность приобретает устойчивый характер, завоеваны прочные позиции на рынке. При этом можно получать дополнительную прибыль за счет перемещения усилий в диапазоне отрасли в следующих направлениях:

- *вертикальная регрессивная интеграция* – фирма стремится заполучить во владение или поставить под более жесткий контроль другие фирмы, участвующие на разных стадиях прохождения товара в производственно-сбытовой цепи или поставляющие сырье, материалы и т.п.;
- *вертикальная прогрессивная интеграция* заключается в попытках фирмы заполучить во владение и поставить под более жесткий контроль звено, связанное с покупателем, т.е. систему распределения;
- *горизонтальная интеграция* означает желание фирмы поглотить конкурентов, в результате чего увеличивается доля рынка, приходящаяся на данную фирму, которая становится лидером;
- *круговая интеграция* подразумевает слияние фирм, выступающих на одном рынке, но не конкурирующих между собой.

Диверсификационный рост основывается на диверсификации, под которой подразумевается разностороннее развитие фирмы. *Диверсификация продукции* – расширение значительного числа модификаций одной и той же продукции, что отвечает интересам потребителей. Потребность в диверсификации у фирмы возникает в тех случаях, когда отрасль не в состоянии предоставить ей возможность дальнейшего роста. Тогда фирма ищет за пределами отрасли возможности дополнительного роста – увеличения объема продаж на новых рынках. Трудность состоит в том, что граница между существующим и новым, как правило, размыта и неощутима.

В теории и практике бизнеса разработан ряд рекомендаций для фирмы-лидера, ориентированной на совокупный покупательский спрос и стремящейся вытеснить одного или нескольких конкурентов с рынка. Претенденты на лидерство пользуются следующими вариантами наступательных стратегий:

- «*фланговая атака*» заключается в лучшем выполнении той работы, которая у конкурента имеет слабые стороны (каналы распределения, реклама); нередко объектом атаки служат стыки сегментов рынка, которые, как правило, плохо контролируются;

- «*фронтальная атака*» представляет собой комплекс действий в виде мобилизации ресурсов, увеличения инвестиций для обновления товарной массы, усиления рекламы, активизации методов стимулирования сбыта и продаж;
- «*осада*» означает попытки захвата всей или большей части доли рынка, принадлежащей конкуренту; достигается расширением количества модификаций продукции с широким диапазоном цен;
- «*обход*» сводится к усилиям фирмы по технологическому прорыву и выпуску принципиально новых изделий, освоению новых рынков, поискам новых сегментов;
- «*атака гориллы*» – это применение агрессивного маркетинга с целью подавления жизненных возможностей конкурирующих фирм на данном рынке;
- «*реакция тигра*» – система адекватного реагирования фирмы в ответ на атаки со стороны конкурентов.

Стратегия новичка (первопроходца) предназначена для небольших предприятий, которые ищут на рынке ниши, не интересные для больших компаний, или такие, где конкуренция ослабла. Нахождение такой ниши позволяет фирме использовать узкую специализацию или ориентироваться на индивидуализированный подход к удовлетворению спроса потребителей.

Поиски конкурентных стратегий, выбор целей и задач фирмы завершаются разработкой комплекса маркетинга, в том числе выбором конкурентных инструментов, к числу которых относятся:

- *продукт*, а также сопровождающие его атрибуты (упаковка, торговая марка, сервисное обслуживание, имидж);
- *место* – доступность продукта, его достаточное количество в нужное время на нужном целевом рынке, что обеспечивается функционированием каналов распределения (для оптовых и розничных продавцов);
- *цена* формирует доход фирмы; в глазах потребителя она должна быть такой, чтобы ценность покупаемого продукта была больше издержек, понесенных фирмой, что и служит основой для получения прибыли;
- *продвижение товара* – комплекс стимулирования, для которого характерно сочетание рекламы и стимулирования продаж; в конеч-

ном итоге применение этого комплекса направлено на создание эффективной связи между производителями и потребителями;

- *публик рилейшнз (PR)* – система эффективного общения с конечным потребителем с целью обеспечения постоянного и гарантированного сбыта.

Таким образом, задача повышения конкурентоспособности товаров и компании в целом требует совершенствования организационного механизма управления перспективным развитием отраслей. В частности, речь идет о формировании и контроле планов осуществления НИОКР, которые должны быть ориентированы на учет требований внешнего рынка. Действующий ныне механизм управления мало способствует целенаправленной концентрации усилий соответствующих служб предприятий, имеющих отношение к повышению конкурентоспособности отечественной экономики. Необходима долгосрочная программа разносторонних, но взаимосвязанных мероприятий, подготовленных на основе анализа отечественной и зарубежной практики внешнеэкономической деятельности.

Практические задания по теме 4

1. Чтобы занять рыночную нишу и выйти на рынок, необходимо сформировать товар или услугу исходя из следующих факторов:

- 1) конкурентная среда;
- 2) условия выхода на рынок;
- 3) положение в отрасли;
- 4) технологическая, социальная, экономическая, политическая сферы (PEST-анализ);
- 5) сильные, слабые стороны товара/услуги, возможности и угрозы выхода на рынок с товаром (SWOT-анализ);
- 6) стоимость товара и позиция на рынке, исходя из маркетинговой политики предприятия;
- 7) контактная аудитория потребителей, готовых приобретать товар данного качества по данной цене, реклама товара и его презентация (Public relations).

2. Товар/услуга должен соответствовать следующим характеристикам:

- 1) привлекательный дизайн и эргономичность;
- 2) преимущества над существующими аналогами (не менее трех);
- 3) простота в обслуживании и технической эксплуатации;
- 4) универсальность;
- 5) экологичность и возможность утилизации;
- 6) инновационный подход к ресурсосбережению при обслуживании и эксплуатации;
- 7) возможность технического и гарантийного обслуживания.

Тесты к теме 4

1. *Понятие «субъект» означает:*
 - а) «управляющий ситуацией»;
 - б) «совершающий действие»;
 - в) «бегущий в даль»;
 - г) «наблюдающий за происходящим».
2. *Какую функцию осуществляют государственные структуры в сфере деловых отношений между субъектами?*
 - а) регулирующую;
 - б) стимулирующую;
 - в) распределительную;
 - г) фискальную.
3. *К пассивным субъектам бизнеса можно отнести:*
 - а) туристов;
 - б) пенсионеров;
 - в) милицию;
 - г) государственных служащих.
4. *Какие товары являются предметами сделок купли-продажи на валютном рынке?*
 - а) недвижимость;
 - б) казначейские билеты;
 - в) товары иностранных государств;

- г) монеты;
 - д) существующие компании.
5. *Рынок капитала объединяет в себе:*
- а) рынок нефтяных ресурсов и рынки ликвидной продукции;
 - б) рынок кредитов и рынок ценных бумаг;
 - в) внешнеэкономический и внутренний рынки;
 - г) сырьевой и золотовалютный рынки.
6. *Какими из перечисленных ресурсов рынок денег обеспечивает государственные организации и сферы бизнеса?*
- а) рентабельными;
 - б) ликвидными;
 - в) сбалансированными;
 - г) основными.
7. *В качестве цены при использовании краткосрочного банковского кредита выступает:*
- а) деньги;
 - б) оборотный капитал;
 - в) прибыль банка;
 - г) ссудный процент.
8. *Рынок потребительских товаров обеспечивает население:*
- а) финансовыми ресурсами;
 - б) материальными объектами;
 - в) капиталом;
 - г) основными средствами.
9. *Как называется стратегия, при которой продавцы товаров влияют на спрос главным образом посредством изменения в цене?*
- а) неценовая;
 - б) ценовая;
 - в) психологическая;
 - г) рыночная.
10. *Финансовые инструменты краткосрочного типа – это:*
- а) деньги;
 - б) казначейские векселя;

- в) золото;
- г) валюта.

11. *Свойство продукции (товара) выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами – это:*

- а) волатильность;
- б) конкурентоспособность;
- в) интеграция;
- г) дефляция.

12. *Какую стратегию реализует фирма, предлагая широкому рынку свой товар, который носит уникальный характер?*

- а) стратегию фокусирования;
- б) стратегию дифференциации;
- в) стратегию лидерства по издержкам.

Тема 5.

Бизнес-планирование

Успех работы фирмы невозможен без квалифицированного, эффективного менеджмента.

Менеджмент – это эффективное достижение целей организации посредством планирования, организации, мотивации, лидерства и контроля над организационными ресурсами.

Каждая из функций менеджмента имеет огромное значение для управления организацией, но основополагающей является *планирование*. В то же время планирование – самая противоречивая, неоднозначная управленческая функция. Она не позволяет менеджменту внести ясность в неопределенное будущее. Планирование не может приручить нестабильную внешнюю среду. Без целей и планов не живет ни один человек. Цель – это желаемое состояние будущего, которого и пытается достичь организация. Значение целей определяется тем, что каждая организация существует ради некоего результата, а цели позволяют как определить его, так и довести эту информацию до сотрудников и общества. Длительное время финансово-экономические службы выполняли в основном функции исполнения плановых заданий на корпоративном уровне, контроля и распределения финансовых средств между предприятиями и подразделениями предприятия как на бизнес-уровне, так и на функциональных уровнях (например, маркетинговый, финансовый, производственный отдел и т.д.) в условиях центрального планирования на основе многочисленных, утверждаемых сверху норм, контрольных показателей. В рыночных условиях центр тяжести планирования и управления экономикой переместился на само предприятие. Экономическое развитие предприятия, его конкурентоспособность и выживаемость в условиях рыночной интернационализации в основном стало зависеть от умения его финансово-экономических служб организовывать и реализовывать на практике планирование финансовых потоков, для

чего требуются кардинальные изменения в сфере анализа и планирования финансово-экономических факторов. На сегодняшний день наиболее слабым звеном в управлении экономикой и финансами остается система планирования (бюджетирования) факторов в рыночных условиях. Необходимо быстрое наверстывание утраченных традиций и опыта в сфере экономики и финансов, изучение теории и практики работы финансово-экономических служб компаний промышленно-развитых стран мира. Необходимо в кратчайшие сроки выйти на современный уровень международных стандартов анализа и планирования финансово-экономических факторов развития предприятия, но с обязательным учетом и российской специфики.

Заметим, что процесс планирования достаточно трудоемкий и на практике целесообразно привлекать к нему разных специалистов: маркетологов, менеджеров, финансистов, логистов и др. От первоначальной работы по планированию отдельных направлений деятельности зависит успех всего бизнеса и долгосрочные перспективы его развития. Следует всегда помнить, что планирование является «маршрутом» движения организации к поставленным целям. Этот маршрут предполагает размещение и распределение во времени и месте ресурсов фирмы, используя которые организация достигает поставленных целей. Для наглядного примера представим корабль, который плывет в определенный порт. Тогда цель – это «маяк» порта назначения, т.е. конечный результат. План в данном случае – это сам «корабль», т.е. имеющиеся в распоряжении на текущий момент средства. А термин «планирование» включает «маяк» и «корабль».

5.1. Методические основы разработки бизнес-плана

В условиях рынка каждое предприятие стремится завоевать свое экономическое пространство и не только удержаться в нем, но и благополучно развиваться. Конкуренция предприятий на товарно-сырьевых, фондовых рынках, за деньги покупателя заставляет рабатывать такой инструмент, который бы способствовал решению этих задач. Этим инструментом является бизнес-план предприятия. Многочисленные исследования экономистов показывают, что самым

трудным периодом для фирмы являются первые 3–5 лет ее существования, в течение которого рынок признает или отвергает вновь созданное предприятие. Следует признать, что бизнес-план в условиях нормального развития является самым сильным фактором получения новой прибыли, а в условиях усиления конкуренции, спада производства и кризиса бизнес-план превращается в единственный спасательный круг выживания предприятия. Особенно бизнес-планирование необходимо для предприятий малого и среднего бизнеса. Эта повышенная необходимость объясняется тем, что малые предприятия обладают меньшими финансовыми, трудовыми и другими ресурсами, которые они (для выживания среди крупных конкурентов) должны использовать более эффективно. Постоянная работа фирмы по плановым проектировкам способна открыть путь к процветанию фирмы, а недооценка бизнес-плана может привести к плохим результатам.

Основными принципиальными положениями планирования являются следующие:

- 1) Единство и противоречивость развития предприятия в целом и его структурных подразделений, разных социальных групп, их производственно-технических, социально-экономических и финансовых аспектов.
- 2) Единство и противоречивость развития рыночной системы предприятия, управляемых и неуправляемых факторов и резервов планирования.
- 3) Комплексность, делимость и структурированность бизнес-плана.
- 4) Эмерджентность развития предприятия, когда предприятие в целом, как сложная система, состоящая из структурных подразделений, характеризуется новым качеством, не являющимся простым сложением качеств отдельных подразделений.
- 5) Непрерывные изменения рыночной конъюнктуры как основного фактора, изменяющего плановые решения.
- 6) Устойчивость бизнес-плана к лишним помехам, которые возникают вне и внутри предприятия.
- 7) Бизнес-план всегда носит многоцелевой характер.
- 8) Способность бизнес-плана создать согласованные процессы, которые могут установить экономический резонанс в развитии рынка и предприятия и между его подразделениями, в результате чего достигается максимальное значение прибыли и экономических показателей.

- 9) Максимизация акционерной собственности, сбалансированность всех входящих локальных бюджетов, обоснованность и экономичность рабочих операций предприятия.
- 10) Выделение слабых рыночных сигналов, которые могут существенно повлиять на работу предприятия.

В целом планирование направлено на оптимальное использование возможностей фирмы, в том числе наилучшее использование всех видов ресурсов и предотвращение ошибочных действий. В зависимости от направленности и характера решаемых задач различают три вида планирования: стратегическое (перспективное), среднесрочное (бизнес-план), текущее (тактическое). *Текущее планирование* заключается в основном в определении промежуточных целей на пути достижения стратегических целей и задач. При этом детально разрабатываются средства и способы решения задач, использование ресурсов, внедрение новой технологии. *Стратегическое планирование* состоит в определении главных целей деятельности фирмы, охватывает период 10–15 лет, основывается на глобальных ресурсах. Стратегическое планирование ставит целью дать комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться фирма в предстоящем периоде, и на этой основе разработать показатели развития фирмы на плановый период.

В условиях становления рыночных отношений в России достаточно популярной формой планирования стало *среднесрочное планирование*. В основе бизнес-планирования лежит разработка бизнес-плана. Бизнес-план – документ, содержащий описание будущего бизнеса.¹

Это подробный, четко структурированный и тщательно подготовленный документ, описывающий цели предприятия, пути достижения поставленных целей и их последствия для предприятия. Общая структура бизнес-плана представлена на рис. 5.1.

¹ Дафт Р. Менеджмент. – СПб., 2005. – С. 185.

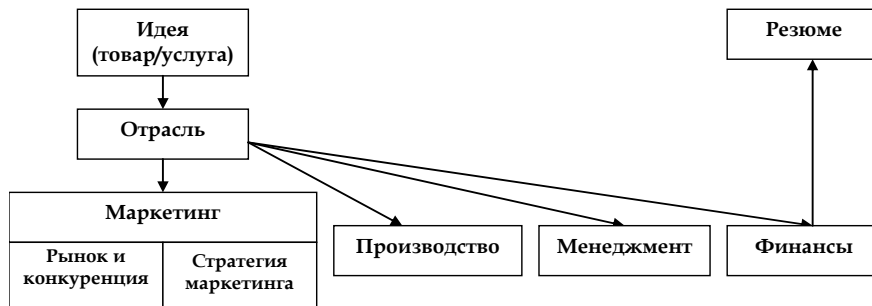


Рис. 5.1. Общая структура бизнес-плана

Бизнес-план является итоговым документом, составлению которого должны предшествовать определение целей и миссии бизнеса, анализ внешней среды, собственных возможностей предприятия или бизнес-единицы. Качество бизнес-плана существенно зависит от того, кто его разрабатывает. На этот счет существуют разные мнения. Одни считают, что это дело руководителя, которому могут помочь специалисты предприятия и консультанты. Другие – что надо как можно шире привлекать к составлению бизнес-плана сотрудников предприятия, используя различные методы групповой работы. В этом случае генерируется больше идей, легче реализовывать план, следуя принципу «сами составляем – сами выполняем» (рис. 5.2).

Конкретный путь составления бизнес-плана зависит от поставленных целей, периода планирования, личности руководителя, компетентности сотрудников, их опыта и знаний. В целом распространение в хозяйственной практике бизнес-плана как формы обоснования предпринимательских проектов или стратегий развития бизнес-единиц объясняется гибким сочетанием в нем:

- 1) производственного и рыночного;
- 2) финансового и технического;
- 3) внутреннего и внешнего аспектов деятельности предприятия.

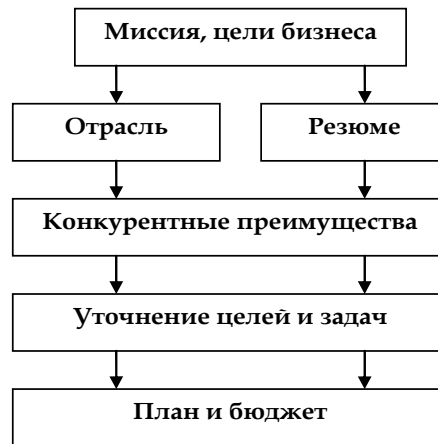


Рис. 5.2. Технология разработки бизнес-плана

В российской практике бизнес-планы составляются для достижения поставленной перед предприятием цели. Это может быть:

- реализация инновационного проекта;
- осуществление расширения или реорганизации действующего предприятия;
- вывод предприятия из предкризисного или кризисного состояния;
- привлечение необходимых финансовых ресурсов.

В связи с ростом потенциальных отечественных и зарубежных инвесторов в сфере производства и услуг возникает потребность в разработке и использовании методов делового планирования и инвестиционного анализа, отвечающих современным требованиям и важнейшим тенденциям международного бизнеса.

Инвестиционный бизнес-проект – это ограниченное по времени, целенаправленное изменение системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией по его разработке и реализации.

Проработанный бизнес-план представляет собой рабочий инструмент, с помощью которого осуществляется управление предприятием и контроль за его деятельностью. Сам процесс составления бизнес-плана, его детальный анализ, который предшествует его

написанию, заставляют тщательно проанализировать свои идеи, проверить целесообразность и возможность их реализации.

Выделяют основные признаки бизнес-проекта:

- изменение как основное содержание проекта;
- ограничение во времени;
- бюджет, относящийся к проекту;
- ограниченность требуемых ресурсов;
- неповторимость;
- новизна;
- комплексность;
- правовое и организационное обеспечение;
- информационная и консалтинговая поддержка.

Многообразие бизнес-проектов, с которыми приходится сталкиваться в реальной жизни, чрезвычайно велико. Бизнес-проекты могут быть классифицированы по различным основаниям. Выделяют следующие классификации бизнес-проектов:

- тип проекта по основным сферам деятельности, в которых осуществляется проект: технический, организационный, экономический, социальный, смешанный;
- класс проекта по составу и структуре проекта и его предметной области:
 - монопроект - это отдельный проект различного типа, вида и масштаба;
 - мультипроект - это комплексный проект, состоящий из ряда монопроектов и требующий применения многопроектного управления;
 - мегапроект - целые программы развития регионов, отраслей и других образований, включающие в свой состав ряд моно- и мультипроектов;
- масштаб-проект - по размерам самого проекта, количеству участников и степени влияния на окружающий мир: мелкие, средние, крупные и очень крупные проекты. Это деление проектов очень условное. Масштабы проектов можно рассматривать в более конкретной форме - межгосударственные, международные, национальные, межрегиональные и отраслевые, корпоративные, ведомственные, проект одного предприятия;
- длительность проекта - по продолжительности периода осуществления проекта: краткосрочные (от одного до трех лет), среднесрочные (от трех до пяти лет), долгосрочные (свыше пяти лет);

- сложность проекта – по степени финансовой, технической или другой сложности: простые, сложные, очень сложные;
- вид проекта – по характеру предметной области проекта.

Различают инновационные, организационные, научно-исследовательские, учебно-образовательные, смешанные и другие проекты. Преобладающее большинство бизнес-проектов носит инвестиционный характер (затратный). Величина инвестиций, необходимых для осуществления бизнес-проекта, зависит от всех перечисленных оснований их классификации и прежде всего от масштаба, длительности и сложности проекта.

К инвестиционным обычно относятся проекты, главной целью которых является вложение средств в различные виды бизнесов с целью получения прибыли. В этой группе бизнес-проектов выделяют инновационные проекты, т.е. систему различных нововведений, обеспечивающих непрерывное развитие компании. Схема классификации проектов приведена на рис. 5.3.

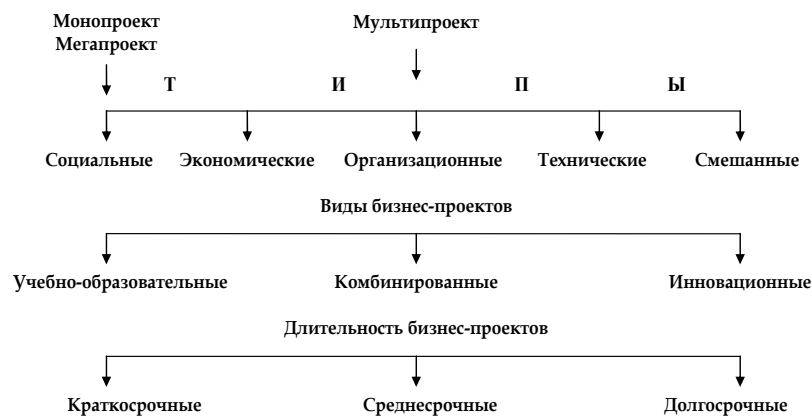


Рис. 5.3. Типы бизнес-проектов

В качестве оснований классификации проектов приняты четыре признака: класс, тип, вид, длительность проекта. В соответствии с классификацией бизнес-проектов по видам можно выделить некоторые особенности и типичные условия, позволяющие различать виды проектов.

Инновационные проекты исследования развития связаны с созданием нового продукта или услуги, способами их производства. К ним относят новшества в организационной, финансовой, научно-исследовательской и других сферах, любое усовершенствование, обеспечивающее экономию затрат или создающее условия для такой экономии.

В составе инновационных бизнес-проектов можно выделить:

- 1) *организационные проекты* – реформирование предприятия, реализация концепции новой системы управления, создание новой организации или проведение международного форума;
- 2) *экономические проекты* – приватизация предприятия, создание аудиторской системы, введение новой системы налогов;
- 3) *социальные проекты* – реформирование системы социального обеспечения, здравоохранения, социальная защита необеспеченных слоев населения, преодоление последствий природных и социальных потрясений. Эти проекты обладают наибольшей неопределенностью.

В соответствии с определением проекта как «целенаправленного изменения состояния системы» одним из центральных понятий, связанных с проектом, является понятие его цели. Очень близко к этому понятию находится понятие «задача».

Цель – желаемый результат деятельности, достигнутый в пределах некоторого интервала времени. **Задача** – желаемый результат деятельности, достижимый за намеченный период и характеризующийся набором количественных данных или параметров этого результата, т.е. это практические мероприятия по достижению цели. Таким образом, цель становится задачей, если указан срок ее достижения и заданы количественные характеристики желаемого результата. **Цель проекта** – это доказуемый результат и заданные условия реализации общей задачи проекта. Из этого следует, что необходимо различать «цели-результаты» и «цели-образ действий». Вместе эти компоненты составляют цели проекта, которые возникают на основе потребностей, необходимости, желаний.

Для каждого проекта может быть намечено множество взаимосвязанных целей, отражающих структуру самого проекта и его участников. Цели проекта, структура проекта и организация участников могут описываться взаимосвязанными иерархическими структурами, в которых установлены отношения между следующими

компонентами: цели – части проекта – участники. Таким образом, можно отметить, что цели проекта должны быть четко определены, они должны иметь ясный смысл; результаты, получаемые при достижении цели, должны быть измеримы, а заданные ограничения и требования – выполнены. При управлении проектами обычно область допустимых решений для достижения целей проекта ограничивается временем, рамками бюджета, выделяемыми ресурсами и требуемым качеством получаемых результатов. Могут быть и другие ограничения. Следует отметить также, что однажды сформулированные цели проекта не должны рассматриваться как нечто неизменное.

Определение цели рассматривается как творческий процесс, который можно разделить на две последовательные процедуры:

- определение указателей цели;
- описание целей проекта.

Для определения цели проекта используются различные методы: как индивидуальные, так и групповые. Поскольку поиск цели – процесс творческий, для него не существует строго регламентированных подходов. Можно только отметить некоторые закономерности и общие подходы. Определенные достижимые цели проекта должны быть четко сформулированы и описаны. Описание этих целей по существу должно стать задокументированным соглашением основных сторон проекта.

Описание целей проекта включает:

- результаты проекта – описание предмета бизнес-проекта и экономических эффектов от реализации;
- протекание бизнес-проектов – сроки осуществления и используемые средства и расходы;
- соглашение о результатах бизнес-проекта;
- определение или заявление о намерениях по сроку осуществления бизнес-проекта и его бюджету;
- соглашение о порядке разрешения возможного конфликта между результатом, сроками и расходами.

Таким образом, следует отметить, что сущность бизнес-проекта носит многогранный характер и требует дальнейшего исследования. Бизнес-план описывает цели и задачи, которые необходимо решить предприятию как в ближайшем будущем, так и в перспективе. В нем должны содержаться оценка текущего момента, сильных и слабых сторон проекта, анализ рынка и информация о потребителях продукции или услуг.

Ценность бизнес-плана определяется тем, что он:

- дает возможность определить жизнеспособность проекта в условиях конкуренции;
- содержит ориентир, как должен развиваться проект (предприятие);
- служит важным инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

При составлении бизнес-плана необходимо оценить возможности и проблемы, которые могут возникнуть в будущем. Этот процесс называется определением общего положения. Имея такую оценку, приступают к постановке целей и задач. Для этого, во-первых, устанавливается, что станет продукцией проекта (каким бизнесом будет заниматься предприятие), а во-вторых, определяют главные, количественно обоснованные цели на перспективу.

Установление целей является наиболее легкой задачей. Решив ее, нужно определить пути достижения этих целей. Для этого необходимо выработать стратегию и составить планы, которые формируют ядро бизнес-плана. Хорошо составленный бизнес-план, как правило, является существенным фактором длительного выживания предприятия и его прибыльности.

Бизнес-план помогает решить вопросы финансирования, т.е. он может стать средством привлечения капитала, необходимого для осуществления проекта. При составлении бизнес-плана необходимо представить, какие препятствия могут возникнуть на пути к успеху. Если препятствия слишком серьезны, то на предлагаемой идее нужно ставить крест. Разумеется, это не самый приятный вывод, но лучше его сделать, пока проект на бумаге, а не когда на его создание уже потрачены деньги и время.

Таким образом, бизнес-план дает возможность понять общее состояние дел на данный момент, ясно представить тот уровень, которого может достичь проект, планировать процесс перехода из одного состояния в другое. В наше время бизнес-план становится для предпринимателя все более важным документом. Ни одна компания не может выразить цели своего существования или получить финансирование без грамотно разработанного бизнес-плана.

Инвесторы хотят увидеть бизнес-план, доказывающий, что предприниматель тщательно продумал все действия, которые необходимо предпринять для осуществления идеи и превращения ее в успешно функционирующую программу.

Бизнес-план демонстрирует способность вашей компании произвести и продать достаточно товаров и услуг, чтобы при этом размеры прибыли и возврат вложений удовлетворяли потенциальных инвесторов (кредиторов).

Таким образом, бизнес-план является не просто набором управленческих решений в области маркетинга, стратегии производства и продаж, организации и финансов – он позволяет вам удачно подать бизнес-идею тому, для кого этот план предназначен, будь то банк, инвестиционная компания или потенциальный партнер.

Бизнес-план предназначен для инвестора или банкира, а также огромную пользу он принесет и вам. Подробный и продуманный бизнес-план, возможно, является наилучшим инструментом, который поможет достичь долгосрочных целей.

Бизнес-план помогает:

- принимать важные деловые решения;
- знакомиться с финансовой стороной дела;
- получать важную информацию о выбранном индустриальном направлении;
- предвидеть и избегать препятствий, которые часто встречаются в схожем бизнесе;
- ставить конкретные задачи, осуществление которых будет свидетельствовать о сделанном прогрессе;
- расширяться в новых и перспективных отраслях;
- быть более убедительным при поиске финансирования.

Создавая бизнес-план, можно получить возможность узнать много нового о выбранной индустрии и секторе рынка, увеличить свою конкурентоспособность и лучше контролировать свою фирму. Любой бизнес-план должен иметь читателей, заинтересованных в успехе дела. Существуют следующие причины, определяющие характер бизнес-плана в зависимости от того, для кого он предназначен.

- Бизнес-план для себя. Это своего рода самоконтроль: что необходимо для открытия дела? Достаточно ли реалистична идея?
- Бизнес-план для получения кредита. До недавнего времени российский предприниматель для получения кредита в банке мог представить лишь двухстраничное ТЭО (технико-экономическое обоснование), которое, впрочем, не являлось решающим для принятия банком или другой финансовой организацией реше-

ния о предоставлении кредита. Решающими же были личные связи, рекомендации, а также осведомленность банкиров о состоянии дел кредитополучателя. В последнее время все больше и больше российских банков требуют от предпринимателей бизнес-план для принятия окончательного решения о выдаче (или невыдаче) кредита.

- Бизнес-план для привлечения средств сторонних инвесторов. Инвесторами выступают венчурные инвестиционные фонды, частные инвесторы или публичная эмиссия акций. Если привлекаются средства за счет публичной эмиссии акций, то в бизнес-плане должна содержаться информация касательно стратегии маркетинга, продаж, производства и финансовых перспективах бизнеса. По мере развития фондового рынка в России бизнес-планы приобретают все большее значение для осуществления публичной эмиссии акций.
- Бизнес-план для совместного предприятия или стратегического альянса с иностранным инвестором. Иностранные компании, пережив эйфорию первых лет перестройки, теперь с большей осторожностью подходят к оценке потенциального партнера по совместному предприятию. Грамотный бизнес-план дает уверенность в нем иностранному партнеру.
- Бизнес-план для заключения крупного контракта.
- Бизнес-план для привлечения новых сотрудников. В наши годы трудно переманить профессионалов из других фирм, даже пообещав им более высокие зарплаты. Описание будущей деятельности фирмы дает потенциальному сотруднику информацию о перспективности и стабильности предлагаемой работы.
- Бизнес-план для объединения с другой компанией. Он поможет увидеть выгоду сделки: положительные и отрицательные стороны совместной работы.
- Бизнес-план для реорганизации дела и оптимизации операций. По мере того, как большие компании растут, появляется необходимость создания стратегической (или тактической) концепции развития. Бизнес-план, в разработке которого принимают участие партнеры по бизнесу и ключевые сотрудники, поможет выработать концепцию и, что важнее, позволит партнерам более четко осознать цели и задачи, стоящие на пути реализации концепции.

Методика составления бизнес-плана в рыночной экономике является рабочим инструментом, используемым во всех сферах

предпринимательства. Хорошо разработанный план помогает фирме расти, завоевывать новые позиции на рынке, где она функционирует, составлять более глубокие перспективные планы развития, концепции производства новых товаров и услуг и выбирать рациональные способы их реализации.

Бизнес-план, как правило, систематически обновляется, в него вносятся изменения, связанные с переменами, происходящими как внутри фирмы, так и на рынке, где действует фирма, и в экономике в целом. Таким образом, бизнес-план помогает предпринимателю оценивать прогресс своего дела на основе внутрифирменного и макроэкономического анализа и контролировать текущие операции.

В современной практике бизнес-план выполняет четыре функции. *Первая* из них связана с возможностью его использования для разработки стратегии бизнеса. Эта функция жизненно необходима в период создания предприятия, а также при выработке новых направлений деятельности. *Вторая функция* – планирование. Она позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы внутри фирмы. *Третья* функция позволяет привлекать денежные средства: ссуды, кредиты. В современных российских условиях без кредитных ресурсов практически невозможно осуществить какой-либо значительный проект. Основные трудности получения кредита связаны с высокими процентными ставками и проблемой возросшей невозвратности кредитов. В этой ситуации банки принимают целый комплекс мер по обеспечению возврата денежных средств, среди которых следует отметить требования банковских гарантий, реального залога и другие, но решающим фактором при предоставлении кредита является наличие проработанного бизнес-плана. *Четвертая* функция позволяет привлечь к реализации планов компании потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в производство собственный капитал или имеющуюся у них технологию. Решение вопроса о предоставлении ресурсов или технологии также возможно лишь при наличии бизнес-плана, отражающего курс развития компании на определенный период времени.

Таким образом, внутрифирменное планирование является неотъемлемой частью любого предприятия независимо от его размера. Бизнес-план обобщает анализ возможностей для начала или расширения бизнеса в конкретной ситуации и дает четкое представление

о том, каким образом менеджер данной компании намерен использовать этот потенциал. Велико его значение и для привлечения деловых партнеров, создания совместных предприятий, а также для получения финансирования.

Подготовка и эффективное использование бизнес-плана имеет, таким образом, первостепенное значение. Этот план может быть разработан менеджером, руководителем, фирмой, группой фирм или консалтинговой организацией. Для определения стратегии развития крупной фирмы составляется развернутый бизнес-план. Нередко уже на стадии его подготовки определяются потенциальные партнеры и инвесторы. Что касается временного аспекта бизнес-планирования, то большинство фирм составляют планы на год. В них детально рассматривают различные направления деятельности фирмы в этот период и бегло характеризуется дальнейшее развитие. Как правило, фирмы составляют планы на срок до пяти лет, и лишь крупные компании, твердо стоящие на ногах, планируют свою деятельность на период более пяти лет.

Существуют два основных подхода к разработке бизнес-плана. Первый заключается в том, что бизнес-план составляется наемной группой специалистов, а инициаторы проекта участвуют в нем посредством подготовки исходных данных. Другой подход – инициаторы проекта сами разрабатывают бизнес-план, а методические рекомендации получают у специалистов, в частности у возможных инвесторов. Для российской практики целесообразным является второй подход. Инициаторы проекта – это обычно специалисты в производственных вопросах, но они, как правило, довольно слабо разбираются в тонкостях финансового обеспечения проекта и сбыта продукции. Эти вопросы разрабатывают наемные специалисты.

Бизнес-план особенно необходим руководству для ориентации в условиях акционерной собственности, так как именно с помощью него руководители компании принимают решение о накоплении прибыли и распределении ее части в виде дивидендов между акционерами. Он используется при обосновании мероприятий по совершенствованию и развитию организационно-производственной структуры фирмы, в частности для обоснования уровня централизации управления и ответственности сотрудников. Следует отметить, что указанный план, как правило, активно помогает координировать деятельность партнерских фирм, организовывать совместное планирование развития групп фирм, связанных кооперированием и изготов-

лением одинаковых или взаимодополняющих продуктов. В таком случае фирмы-партнеры осуществляют общее финансирование.

Сама компания может использовать два метода управления бизнесом: реактивный и бюджетный. При *реактивном методе* менеджер реагирует на протекающие процессы, например, на сообщения своих подчиненных по сбоям, кризисам, спадам продаж и т.д. Здесь события руководят управляющим, а подчиненные работают в режиме аврала. Все способствует созданию нервной обстановки в коллективе. При *бюджетном методе* резко повышается управляемость факторами финансового развития бизнеса, персонал знает требования руководителей, продавцов сырья, покупателей продукции. Банки, охотнее выдающие годовой кредит, имеют представление о компании в перспективе.

Наряду с внутрифирменными функциями бизнес-планирование имеет большое значение при определении стратегии планирования на макроуровне. Совокупность долгосрочных бизнес-планов предприятий составляет информационную базу, которая является основой для разработки национальной политики планирования в рамках государственного регулирования экономики.

Таким образом, в наибольшей степени бизнес-план используется при поиске инвесторов. Он может помочь крупным предпринимателям разрешить дело с помощью покупки акций другой фирмы или организации новой производственной структуры, а также служит основой для формирования общегосударственной стратегии планирования.

5.2. Состав бизнес-плана

Бизнес-план представляет собой достаточно сложный документ, включающий в себя описание компании, ее потенциала, оценку внутренней и внешней среды бизнеса, конкретные данные о развитии фирмы. Хотя внешне бизнес-планы могут различаться, состав их разделов остается практически неизменным, а именно:

1. краткое содержание (резюме);
2. характеристику отрасли;
3. описание создаваемой компании и производимых ею продуктов и услуг;

4. исследование и анализ рынка, планы маркетинга;
5. производственный и финансовый планы, а также оценку возможных рисков и страхование.

Рассмотрим подробнее все составляющие бизнес-плана:

- введение;
- бизнес-план, его виды, цели, задачи, структура и характеристика;
- методика разработки бизнес-плана;
- характеристика предприятия как многоцелевого объекта планирования;
- маркетинговая информационная система предприятия и ее содержание;
- план продаж продукции предприятия;
- производственная программа и производственная мощность предприятия;
- планирование структуры капитала; расчет безубыточности производства, операционный и финансовый леверидж;
- инвестиционная стратегия и тактика предприятия;
- анализ инвестиционных проектов; учет стоимости инвестиций по фактору времени;
- оценка экономической эффективности и отбор инвестиционных проектов;
- анализ и планирование основных фондов предприятия;
- анализ и планирование оборотных фондов предприятия;
- разработка сметы прямых затрат материалов и графика прогнозируемых выплат денежной наличности;
- смета материальных запасов на конец периода;
- анализ и планирование производительности труда;
- система показателей производительности труда;
- планирование роста производительности труда по факторам;
- система норм труда в планировании;
- планирование заработной платы; компенсационный пакет работника и основы его разработки;
- смета прямых затрат на оплату труда;
- планирование смет затрат на производство продукции;
- смета накладных расходов;
- смета материальных запасов и готовых изделий на конец периода;
- смета административно-торговых расходов;
- кассовый план предприятия и его расчет;

- разработка отчета о прибылях и убытках на конец бюджетного периода;
- балансы на конец прошлого и бюджетного периодов;
- финансовые коэффициенты ликвидности, рентабельности и безубыточность развития производства компании;
- прогнозирование банкротства предприятия и план его оздоровления.

Оформление бизнес-плана начинается с подготовки титульного листа. Он должен сразу обеспечить информацию о том, где, когда и кем составлен данный документ. Здесь же указывается название проекта, которое должно кратко и четко формулировать идею, заложенную в бизнес-плане. Вторая страница плана содержит оглавление, которое должно отражать его структуру. Все разделы и параграфы должны быть пронумерованы, обязательно арабскими цифрами. Затем идет введение, в котором указаны задача составления бизнес-плана и круг лиц, которым он адресован. Целесообразно также отметить, почему возникла необходимость в создании данного проекта или инвестиционного замысла.

Объем раздела «возможности фирмы» (резюме) не должен превышать несколько страниц. В этом разделе указывается информация, дающая общее представление о фирме и обеспечивающая все необходимые данные, характеризующие ее коммерческую деятельность. В первую очередь указываются направления деятельности компании, по каждому направлению определяются целевые рынки и ответственные лица. Составители плана должны кратко и четко сформулировать основные цели проекта, а также его конкретные мероприятия. Эти данные целесообразно представить в форме таблицы, содержащей описание деловых приемов, которые собирается использовать фирма, и соответствующих им мероприятий, направленных на решение конкретных задач в рамках выбранной стратегии.

Целесообразно также определить в этой таблице круг лиц, ответственных за выполнение различных мероприятий. Указание там же точных сроков реализации важно как для составителя плана, так и для потенциального инвестора (это указывает на то, что план разработан подробно и добросовестно).

В разделе «виды товаров и услуг» описываются все товары и услуги фирмы, которые предлагаются на рынке покупателям. Под-

готовке раздела предшествует значительная предварительная работа по выбору того товара или услуги, которые должны стать основой бизнеса фирмы. В рамках данного раздела необходимо подробно описать предлагаемые товары и услуги, указать их основные преимущества в глазах потребителя, а также имеющиеся недостатки и меры по их преодолению. Особо следует подчеркнуть разницу между тем, что представлено на рынке в настоящее время, и тем, что собирается в будущем предложить фирма, так как выход на рынок и рост объемов продаж напрямую зависят от уникальных свойств представленного в бизнес-плане продукта.

Цель раздела «рыночные исследования и анализ сбыта» – предоставить инвестору достаточно фактического материала, чтобы убедить его в конкурентоспособности рассматриваемого проекта, а также помочь предпринимателю определить, кто будет покупать его товар и где его ниша на рынке. Этот раздел является одним из наиболее трудных для написания и важных, так как он построен на рыночных оценках, которые оказывают непосредственное влияние на финансовый и производственный планы компании. Здесь предприниматель должен ответить на следующие вопросы:

- типы рынков, на которых действует фирма;
- основные сегменты рынков по каждому виду товаров и услуг;
- факторы, влияющие на спрос на каждом из сегментов рынка;
- перспективы изменения потребностей покупателей и возможная реакция компании на эти изменения;
- реальное состояние и прогнозы развития емкости используемых сегментов рынка на ближайшее время и на более отдаленную перспективу;
- реакция рынка на новые товары.

В некоторых бизнес-планах в отдельный раздел выделяется оценка конкуренции на рынках сбыта. Этот раздел посвящен анализу рыночной конъюнктуры, характеристике конкурентов, их стратегии и тактике. Оценивая деятельность конкурентов, необходимо дать ответ на следующие вопросы:

- Насколько область деятельности фирмы подвержена изменениям?
- Велико ли число фирм, предлагающих сходные товары и услуги?
- Какую часть рынка контролируют фирмы-конкуренты?
- Как обстоят дела у фирм-конкурентов с доходами, внедрением новых технологий, рекламой и послепродажным обслуживанием?

- Что является предметом наиболее жесткой конкуренции в данной сфере деятельности (цена, качество и др.)?

Для оценки фирм-конкурентов целесообразно составить таблицу, содержащую их основные характеристики.

В целях оценки степени риска необходимо также указать предполагаемые потери, которые может понести компания, и наличие свободной ниши для вступления на рынок нового действующего агента. Если эта ниша очень мала или вовсе отсутствует, то предприятие не выдержит конкуренции. Для оценки сравнительных преимуществ компании можно использовать метод сегментации рынков по основным конкурентам, позволяющий систематизировать информацию по достоинствам и недостаткам фирмы и ее главных конкурентов. Для этого основные факторы разбиваются на группы, и по каждому из них фирма и ее конкуренты должны получить оценку в баллах по шкале от 0 до 5 баллов. Эта оценка и будет отражать положение фирмы на рынке. Такая информация обычно представлена в виде таблицы.

В разделе бизнес-плана, посвященном маркетингу, освещаются способы достижения намечаемых объемов продаж и доведения выпускаемой продукции до потребителя. Необходимо, чтобы в плане были указаны общая стратегия маркетинга, принятая на фирме, схема ценообразования и реализации товара, а также методы стимулирования роста объемов продаж. Большое значение имеют также организация послепродажного обслуживания клиентов, реклама выпускаемых товаров и формирование общественного мнения о товарах и фирме.

Раздел «планы производства» включается в бизнес-план только теми предпринимателями, которые собираются заниматься производством товаров. Главная задача в этом случае – убедить потенциальных партнеров, что фирма будет в состоянии производить необходимое количество товаров требуемого качества в нужные сроки. Обычно производственный план включает в себя следующие элементы:

- характеристика производственного цикла;
- анализ размещения предприятия с точки зрения таких факторов, как близость к рынкам сбыта, поставщикам, наличие квалифицированных трудовых ресурсов, транспортные расходы, уровень развития инфраструктуры;

- оценка необходимых факторов производства и динамика их изменения;
- оценка поставщиков сырья и материалов с точки зрения их надежности, опыта сотрудничества и др.;
- нормативные акты, касающиеся производства, а также влияющие на характер и сроки открытия и функционирования предприятия;
- издержки производства и динамика их изменения.

В разделе «оценка риска и страхование» освещаются проблемы, которые могут возникнуть у фирмы в процессе реализации проекта, и основные методы защиты от потенциальных трудностей. Данный раздел содержит следующие составные части: перечень возможных рисков с указанием вероятности их возникновения и ожидаемого ущерба; организационные меры по профилактике и нейтрализации рисков; программу страхования рисков.

Раздел бизнес-плана, касающийся финансового плана, необходимо посвятить оценке потенциала фирмы и планированию ее финансовой деятельности с целью достижения жизнеспособности компании и эффективного использования имеющихся денежных средств. В данном разделе содержатся следующие документы:

- оперативный план;
- план доходов и расходов;
- план движения денежных средств;
- балансовый отчет.

Указанные документы носят планово-отчетный характер. Планирование осуществляется на основе прогноза будущей деятельности фирмы в рамках определенного периода времени. Отчет составляется за прошедший период времени. Приведенные в этих документах данные используются далее для анализа финансового состояния фирмы.

В разделе «стратегия финансирования» излагается план создания новой фирмы или расширения уже функционирующей. При составлении этой части бизнес-плана предприниматель обязан рассмотреть следующие вопросы: средства, необходимые для реализации предлагаемого проекта; источник инвестиций; сроки окупаемости и размеры ожидаемого дохода.

Помимо указанных разделов бизнес-плана, целесообразно также включить в него организационный план, содержащий краткую характеристику организационной структуры компании, сведе-

ния о персонале, информацию о правовом обеспечении деятельности фирмы.

В конце бизнес-плана приводится контактная информация: полное наименование предприятия или фирмы, юридический адрес, номера контактных телефонов, телекс, факс, а также названия организаций и телефоны, по которым в случае необходимости можно получить дополнительную информацию.

Следовательно, бизнес-план является сложным по структуре документом. Его параграфы и разделы должны охватывать все аспекты деятельности предприятия. Состав разделов может видоизменяться в зависимости от типа решаемой задачи. При формировании бизнес-плана особое внимание надо уделять языку и стилю. В рамках подготовки плана правильно выбранный стиль изложения часто оказывается залогом успеха при привлечении инвесторов.

Следует обратить внимание на двойственность бизнес-плана. С одной стороны, это серьезный аналитический документ, а с другой – средство рекламы. В соответствии с этой особенностью нужно выбрать и язык бизнес-плана. Он должен быть понятен всем, особенно финансистам и потенциальным партнерам. Часто специалист, составляющий бизнес-план, использует в тексте свой профессиональный сленг. Он понятен людям, работающим в той же отрасли, но не инвестору, который обычно является специалистом в области финансового менеджмента и не разбирается в производственных тонкостях. Следует отметить, что грамматические ошибки в бизнес-плане могут испортить впечатление о фирме в целом у потенциальных инвесторов. При составлении бизнес-плана необходимо также помнить, что информация, представленная в нем, должна быть емкой, четкой. Часто неопытные предприниматели при составлении бизнес-плана используют лексику с экспрессивной окраской, однако лучше избегать излишней эмоциональности, используя в тексте цифровые показатели. Они объективны и более эффективно воздействуют на потенциальных деловых партнеров. Однако при большом количестве различных цифровых материалов их восприятие и оценка затрудняются, особенно при первом ознакомлении с планом. В связи с этим рекомендуется проверенный метод свертывания информации: ее классифицируют по определенным категориям (показателям) и представляют в аналитической (табличной) или графической форме. В систематизированном виде, когда воз-

можно сравнительная оценка, цифровые данные воспринимаются намного легче, а значит, и результативнее.

Что касается полноты изложения бизнес-плана, то от ее уровня во многом зависит его успешное использование. Состав разделов плана может варьироваться автором по его усмотрению, но чем больше и доказательнее будет информация, тем эффективнее будет воздействие бизнес-плана на потенциального участника бизнеса.

Необходимо учесть, что банки и инвестиционные компании ежедневно рассматривают множество предложений. Поэтому бизнес-план должен быть подготовлен с учетом требований и стандартов организаций и лиц, которым предполагается представить этот документ. Но в целом при разработке программы бизнеса очень важно, чтобы она по возможности не была ориентирована только на одного партнера. Фирмы, делающие ставку на единственного клиента, имеют все шансы оказаться не у дел, если у заказчика возникают серьезные проблемы, ведь его нечем заменить. Эксперты считают, что рассчитывать на одного клиента не стоит в любом случае, и расширять клиентуру или пытаться обезопасить себя другим способом надо задолго до возникновения кризиса. После того как для российских предприятий исчез такой мощный заказчик, как государство, многие предприятия до сих пор так и не научились искать новых партнеров. Кроме того, самостоятельность предприятий нередко ограничена из-за неполной приватизации. Там, где и после приватизации бывшие подразделения предприятия получили лишь частичную юридическую независимость, данная проблема стоит острее всего. Это относится, прежде всего, к стратегическим отраслям, таким как топливно-энергетический комплекс и оборонная промышленность. Еще одно препятствие на пути диверсификации предприятий имеет политический характер. Местные администрации зачастую своей волей ограничивают количество деловых связей компаний, находящихся на их территории с тем, чтобы удержать цены на более низком уровне. В результате замкнутости снижается уровень конкуренции на одного партнера или группу партнеров, растут задолженности между предприятиями, долги банкам и бюджету. Получая независимость, бывшее подразделение какого-либо предприятия теряет гарантированный кусок хлеба, но лучшие результаты получаются именно тогда, когда его нет.

Существует несколько вариантов структуры бизнес-планов (таблица 5.1–5.3).

Таблица 5.1.

Структура бизнес-плана. Вариант 1

| № п/п | Наименование раздела | Пояснения |
|-------|----------------------|---|
| 1 | Резюме | Краткое изложение содержание бизнес-плана |
| 2 | Описание проекта | Характеристика компании и ее менеджмента, суть проекта, этапы реализации, итоги маркетингового исследования, обоснование выбора организационно-правовой формы |
| 3 | План производства | Краткая характеристика основных групп капитальных и текущих затрат с привязкой к календарному графику реализации проекта |
| 4 | Финансовый план | Характеристики вариантов финансирования и таблицы «Прогноз денежных потоков» для каждого из вариантов финансирования |
| 5 | Выводы | Изложение основных сильных и слабых сторон |

Таблица 5.2.

Структура бизнес-плана. Вариант 2

| № п/п | Наименование раздела | Пояснения |
|-------|----------------------|--|
| 1 | Резюме | Краткое изложение содержание бизнес-плана |
| 2 | Описание проекта | Описание компании. Цели и задачи проекта. Описание услуг. График реализации проекта. Особенности и преимущества проекта |
| 3 | План маркетинга | Анализ рынка. Сегментация рынка. Конкуренция. Стратегия маркетинга. Прогноз продаж |
| 4 | План производства | Технология. Материальные ресурсы. Основные фонды. Персонал и структура управления. Обоснование капитальных и текущих затрат. Инвестиционный план |

Таблица 5.3

Структура бизнес-плана. Вариант 3

| № главы | Содержание главы |
|------------|---|
| Глава I | Резюме исследования |
| Глава II | Предыстория и основная идея проекта |
| Глава III | Анализ рынка и стратегия маркетинга |
| Глава IV | Сырье и материалы |
| Глава V | Место осуществления, строительная площадка и экологическая оценка |
| Глава VI | Инженерное проектирование и технология |
| Глава VII | Организация производства и накладные расходы |
| Глава VIII | Людские ресурсы |
| Глава IX | Планирование и сметная стоимость работ по проекту |
| Глава X | Финансовая оценка |
| Глава XI | Экономический анализ издержек и прибыли |

Данные структуры диктуются требованиями методики UNIDO (UNIDO – United Nations Industrial Development Organisation – агентство при ООН по промышленному развитию).

Глубина проработки бизнес-плана зависит от объема запрашиваемого финансирования. Для малого бизнеса некоторые детали бизнес-плана могут быть опущены или изложены в сокращенном объеме. Бизнес-планы, предназначенные для внутреннего пользования (т.е. для планирования и прогноза деятельности предприятия), могут быть упрощены.

5.3. Структура бизнес-плана

Структура и детализация бизнес-плана определяются функциональной спецификой и размером фирмы, активностью рынка сбыта, продвинутостью конкурентов, а также стратегической целью и локальными задачами конкретного бизнеса, перспективами роста предприятия.

В зависимости от цели составления бизнес-плана (для обоснования инвестиций, привлечения партнеров и т.п.) его разделы могут разрабатываться с той или иной степенью конкретизации. Структуры содержания и применения бизнес-плана за рубежом и в нашей стране могут быть различными в деталях, но в принципе они одинаковы (табл. 5.4).

Таблица 5.4

Состав разделов бизнес-плана и их цели

| № п/п | Наименование раздела | Состав раздела | Цель |
|-------|----------------------------------|---|--|
| 1 | Резюме | Результаты и выводы бизнес-плана предполагаемого проекта. Новизна предполагаемой продукции. Сведения об объеме продаж, выручке, затратах, прибыли. Срок возврата кредитов | Объективная оценка продукции, деятельность фирмы. Оценка объема продаж и затрат. Оценка риска, прибыли |
| 2 | Исходные данные и характеристика | Функциональные особенности, местоположение, условия использования, территории | Основание для анализа и расчетов |
| 3 | Прогноз конъюнктуры рынка | Современное состояние и тенденции макроэкономических процессов в инвестиционной сфере | Прогноз коммерческой деятельности привлекаемых фирм |
| 4 | Стратегия маркетинга | Маркетинговая ситуация, программа осуществления стратегии. Потенциальные потребители. Рыночная конъюнктура. Цены. Каналы сбыта. Реклама. Прогноз новой продукции. Ценообразование. Ценовые показатели | Выявление показателей состояния рынка, изменения цен, внешних факторов, эффективности рекламы. Оценка сильных и слабых сторон фирмы, производственных возможностей |
| 4.1 | конкуренция | Потенциальные конкуренты: оценка объема продаж, доходов, перспектив внедрения моделей, основных социально-экономических характеристик, уровня качества и дизайна их продукции, политика цен конкурентов | Сравнительный анализ (отдельных групп показателей деятельности конкурентов). Выявление цели, стратегии конкурентов, их сильных и слабых сторон |
| 4.2 | товар (услуга) | Описание продукта (услуги): потребительские свойства товара, отличие от товаров конкурентов, степень защищенности патентами, | Оценка потребительских свойств товара. Оценка товаров конкурентов. Оценка цен и затрат на производство продукции |

Продолжение табл. 5.4

| № п/п | Наименование раздела | Состав раздела | Цель |
|-------|------------------------------------|--|--|
| | | прогноз цен и затрат на производство, организация сервиса | |
| 5 | Определение затрат | Единовременные и текущие затраты, дисконтирование, прогнозирование инфляции с определением по источникам финансирования | Объемы и структура затрат по видам, источникам и направлениям |
| 6 | План производства | Производственный процесс (его описание). Перечень базовых операций по обработке и сборке. Поставка сырья, материалов, комплектующих изделий с полным перечнем условий (по цене, количеству, качеству). Оборудование, здания, сооружения. Трудовые ресурсы. Затраты на производство продукции | Оценка состояния дел по всем пунктам плана производства |
| 6.1 | Организация работ и финансирования | Блоки и этапы программ. Организация работы. Установление форм собственности. Виды и источники финансирования. Определение величины и источников получения средств. Обоснование полного возврата средств и получения доходов | Схема организации работ (последовательность) и финансирование по периодам организации проекта. Анализ средств по источникам. Оценка платежеспособности предприятия. Оценка сроков окупаемости вложений |
| 6.2 | рынок сбыта | Положение дел в отрасли. Потенциальные потребители. Рыночная конъюнктура | Оценка положения дел в отрасли. Анализ темпов прироста по отрасли, потенциальных потребителей, рыночной конъюнктуры |
| 7 | Определение доходов | Виды производства, себестоимость работ, условия ценообразования, | Оценка объема производства, себестоимости работ (услуг) и т.п. |

| № п/п | Наименование раздела | Состав раздела | Цель |
|-------|---|--|--|
| | | получение валового и чистого дохода с учетом дисконтирования и индекса инфляции | |
| 8 | Финансовый план | Прогноз объемов реализации. Баланс денежных расходов и поступлений. Таблица доходов и расходов. Сводный баланс активов и пассивов предприятия. График движения безубыточности | Финансовый анализ деятельности предприятий. Анализ баланса денежных расходов и поступлений. Оценка безубыточности, доходов и затрат. Выявление внутрихозяйственных резервов для укрепления финансового положения |
| 8.1 | формирование потока чистых средств | План и структура управления (например, недвижимостью на данной территории), источники водоснабжения, электроэнергии и т.п. | Баланс финансовых расходов и поступлений с учетом всех видов необходимых налогов |
| 8.2 | оценка экономической, коммерческой и социальной эффективности | Расчетные показатели и их интерпретация: сроки окупаемости затрат, рентабельность инвестиций, точка безубыточности проекта и др. | Оценка экономической, коммерческой, бюджетной, социальной эффективности инвестиций |
| 9 | Страхование коммерческого риска | Типы риска, условия его возникновения, возможный ущерб. Вероятность появления новых технологий. Альтернативные стратегии. Меры профилактики рисков. Программа страхования и внешнего страхования от рисков | Выявление рисков по источникам и причинам. Анализ риска статическим, экспертным, комбинированным методами. Выбора инвестиционных решений. Поиск механизмов предотвращения риска, форм и условий страхования |

Для более детальной характеристики разделов бизнес плана следует изучить механизм его составления. Необходимо помнить, что это очень сложный документ и привлекать к его составлению специалиста только одного направления нецелесообразно.

5.3.1. Титульный лист, оглавление, резюме бизнес-плана

Бизнес-план предусматривает мероприятия, которые будут осуществляться в течение планируемого года. Вместе с тем он может включать и мероприятия, реализация которых выходит за рамки одного года. На титульном листе бизнес-плана указывается плановый период, на который он рассчитан. В наименовании организации записывают ее организационно-правовую форму и название (в т.ч. сокращенное название согласно уставу). При наличии зарегистрированного в установленном порядке товарного знака организации указывает и его.

В связи с принятием Закона «О введении в действие части первой ГК РФ» коммерческие предприятия могут создаваться исключительно в тех организационно-правовых формах, которые предусмотрены для них гл. 4 Кодекса, а именно:

- полное товарищество;
- товарищество на вере (коммандитное товарищество);
- общество с ограниченной ответственностью (ООО);
- общество с дополнительной ответственностью (ОДО);
- акционерное общество;
- дочернее хозяйственное общество;
- зависимое хозяйственное общество;
- производственный кооператив;
- казенное предприятие;
- унитарное предприятие.

Титульный лист бизнес-плана не должен содержать излишних подробностей. Очень важно дать проекту краткое эффектное название, которое затем может появиться на наружной вывеске предприятия, в рекламных материалах, на упаковке и т.д. Хорошее название должно соответствовать роду занятий, указывать на бизнес или месторасположение, вызывать положительные эмоции. Таким образом,

информация на титульном листе должна быть лаконичной и привлекательной.

Меморандум о конфиденциальности составляется в целях предупреждения лиц, знакомящихся с бизнес-планом, о конфиденциальности содержащейся в нем информации. В меморандуме может быть напоминание о том, что знакомящийся берет на себя ответственность и гарантирует нераспространение содержащейся в нем информации без предварительного согласия автора. Может быть указано о запрете копирования всего бизнес-плана или отдельных его частей для каких-либо целей, о запрете передачи третьим лицам. Также в нем может содержаться требование о возврате автору бизнес-плана, если тот не вызывает интереса у читателя.

| |
|--|
| Предприятие _____ |
| Адрес _____ |
| Телекс _____ Факс _____ Телефон _____ |
| Строго конфиденциально. |
| Просьба вернуть, если Вас не заинтересовал проект |
| Кому _____ |
| Краткое название проекта _____ |
| Полное название проекта _____ |
| Руководитель предприятия _____ |
| Телефон _____ |
| Проект подготовил _____ |
| Телефон _____ |
| Дата начала реализации проекта _____ |
| Продолжительность проекта _____ |
| Период актуальности данных _____ |
| Дата составления _____ |

Рис. 5.5. Схема титульного листа бизнес-плана

Бизнес-план начинается непосредственно с резюме. Оно составляется в самом конце работы над бизнес-планом, его объем не должен превышать двух листов. Издается на хорошей бумаге для использования в качестве рекламы. Резюме пишут максимально просто, избегают специальных терминов. Оно должно быть ориентировано на то, чтобы убедить неспециалиста в выгоды начаемого дела.

Основное содержание резюме:

- цели реализации проекта, источники финансирования;
- коммерческий продукт проекта (его отличие от продукции конкурентов);
- возможный интерес к нему покупателей, рынки сбыта;
- описание ситуации на рынке и в отрасли;
- тактический план – краткое изложение того, как будут достигаться поставленные цели;
- финансовые результаты проекта, ключевые экономические показатели эффективности проекта;
- сильные и слабые стороны проекта;
- наличие лицензий, сертификатов, разрешений и т.п.;
- риски и возможные пути их снижения;
- срок окупаемости проекта;
- гарантии возврата кредита.

Пример резюме проекта

Бизнес-план посвящен обоснованию эффективности организации производственного АО АПП «Поляна» по выпуску мороженого с целью привлечения инвесторов для кредитования части затрат на технологическое оборудование.

АССОРТИМЕНТ выпускаемой продукции – мороженое десертное, сливочное, молочное.

ТЕХНОЛОГИЯ производства предусматривает использование специальных рецептур, разработанных специалистом фирмы «Tetra Laval Ноуер» – производителем оборудования для производства мороженого высшего качества с мировым именем.

СЫРЬЕВАЯ БАЗА Краснодарского края максимально благоприятствует развитию производства мороженого: доступность и относительно низкая стоимость основных компонентов позволяет достичь высокой рентабельности производства – 47%. Годовое производственное потребление сырья (молока, масла, сахара) – 2,4 тыс. т.

ПЛАНИРУЕМЫЙ ОБЪЕМ выпуска продукции – 2,4 тыс. т. на сумму 65,35 млн. руб. на основе действующих и проектируемых производственных мощностей.

РЫНКОМ СБЫТА продукции являются предприятия оптовой и розничной торговли, предприятия общественного питания г. Краснодара и Южно-Российского региона страны, а также собственная торговая сеть фирмы.

ОБЩАЯ СТОИМОСТЬ проекта по введению в строй производственного комплекса фирмы по выпуску мороженого – 110 млн. руб., из которых 12,9 млн. руб. – заемные средства (около 11%).

ПЕРСОНАЛ ФИРМЫ представлен высококвалифицированными специалистами, занятыми сбытовым, производственным, аналитическим, управленческим и другими процессами. Общая численность персонала – 400 человек.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ фирмы обеспечивается низкими внутрипроизводственными издержками вследствие организации производства по замкнутому технологическому циклу; представлены все технологические стадии (отсутствует лишь собственная сырьевая база): переработка сырья, его хранение, доставка и реализация готовой продукции через собственную сеть.

СРОК ОКУПАЕМОСТИ кредитных средств на проектируемый комплекс по производству мороженого – менее двух лет.

Если бизнес-проект будет реализовываться в рамках существующего предприятия или действующего бизнеса, то указываются:

- его краткая характеристика;
- основные сферы деятельности;
- стадия развития предприятия;
- краткая история предприятия;
- финансирование проекта в прошлом;
- учредители;
- размер уставного капитала и величина оплаченной его части;
- опыт предпринимательской деятельности руководителей;
- репутация предприятия.

Если речь идет о составлении бизнес-плана для совершенно нового предприятия, то предоставляется следующая информация:

- сведения об учредителях;
- планируемая организационно-правовая форма;
- опыт предпринимательской деятельности руководителей.

В бизнес-плане предпринимателя без образования юридического лица приводится следующая информация:

- фамилия, имя, отчество;
- дата рождения;
- место рождения;
- семейное положение;
- количество детей;

- образование;
- наименование оконченного учебного заведения;
- год окончания учебного заведения;
- специальность по диплому;
- общий стаж работы;
- стаж работы по специальности проекта;
- паспортные данные;
- почтовый адрес;
- телефоны;
- прочие сведения.

При написании резюме необходимо показать, будет ли это новый продукт или расширение производства уже выпускаемого; направлен проект на повышение технического уровня вырабатываемых продуктов или на сокращение затрат производственных ресурсов. Если это новый продукт, то требуется показать, чем он будет отличаться от продуктов конкурентов, почему потенциальные потребители захотят его покупать, предполагаемые объемы продаж.

В этом разделе должно быть показано, какое количество производственных ресурсов и какая сумма денег потребуются, с какой эффективностью будут использоваться инвестиции и в какие сроки произойдет их возврат, какая прибыль будет получена в результате реализации проекта и почему предприятие добьется успеха. Данная часть должна вызвать интерес у потенциальных инвесторов.

5.3.2. История бизнеса организации.

Описание отрасли

Анализ истории будущего рынка сбыта – это один из важнейших этапов подготовки бизнес-плана, и на такую работу нельзя жалеть ни средств, ни сил, ни времени. Опыт показывает, что неудача провалившихся со временем коммерческих проектов была связана именно со слабым изучением рынка.

Из-за особой важности информации о рынке, ее определяющего влияния на другие разделы бизнес-плана целесообразно начинать разработку плана с этого раздела.

Типичный процесс исследования рынка предполагает четыре этапа:

1. определение типа данных, которые необходимы для исследования;
2. поиск этих данных;
3. обработка данных;
4. реализация мероприятий, позволяющих на основе этих данных правильно организовывать сбыт товаров.

Рыночная ниша – часть рынка, способная стать стратегической зоной хозяйствования для предприятия. Определение рыночной ниши – это метод маркетинга, с помощью которого находится участок рынка для фирмы и впоследствии на него продвигается товар или услуга с учетом действия конкуренции и других сил.

Начинающему бизнесмену нужно выбрать достаточно большой рынок для того, чтобы привлечь клиентов и иметь средства для развития. Но в то же время он должен быть достаточно специализированным, чтобы иметь хорошую защиту от конкурентов.

Раздел «История бизнеса организации» составляется в том случае, если предприятие существует и прошло определенный путь развития. Информация данного раздела в основном предназначена для внешних читателей, поэтому нужно назвать реальные успехи, которые фирма имела в прошлом, достижения работников фирмы.

Раздел должен содержать сведения о том, когда бизнес был основан, каковы основные этапы его развития, какие продукты, услуги были предоставлены для рынка, какова роль высшего руководства в развитии бизнеса, как распределены основные роли в фирме.

Итоги деятельности и достигнутый успех необходимо связать с намеченными целями и ориентирами. Бизнес-план оценивается потенциальными инвесторами по ряду критериев, одним из которых является отрасль, в которой компания конкурирует. К примеру, быстрорастущий рынок может рассматриваться потенциальным инвестором как более благоприятный. Желательно включить обзор отрасли, в том числе тенденции ее развития и историю становления бизнеса в ней.

Важным разделом является **«Описание отрасли»**. Здесь особенно важен анализ конкуренции: следует определить всех основных конкурентов с описанием их сильных и слабых сторон (в частности возможностей воспользоваться последними); детализировать информацию об основных поставщиках и покупателях.

В этом разделе освещаются:

- размер, зрелость и характер конкуренции в отрасли;

- препятствия вхождения в отрасль, выхода и роста;
- инновации и технологические изменения;
- законодательное регулирование;
- экономические тенденции;
- общие объемы продаж отрасли в течение последних лет;
- ожидаемый рост отрасли;
- количество новых фирм, вошедших в отрасль в течение нескольких последних лет;
- новые продукты, полученные в последнее время в отрасли;
- основные конкуренты;
- тенденции продаж конкурентов;
- сильные и слабые стороны каждого конкурента;
- финансовое положение главных конкурентов;
- профиль деятельности каждой контактной аудитории.

Данные этого раздела более открыты для независимой проверки, чем данные, относящиеся непосредственно к предприятию. Вот почему важно, чтобы управленческая система предприятия показала в этом разделе свое собственное видение и понимание отрасли. Это также одна из сфер, где управление часто теряет объективность, к чему очень восприимчивы инвесторы.

В этом разделе приводят результаты анализа характера отрасли (развивающаяся, стабильная, стагнирующая). Здесь отражена информация о положении дел в отрасли: общая характеристика объемов и динамики производства и потребления продукции (в целом по стране, а также по регионам, в которых предполагается реализация продукции проекта), динамика импорта.

В рыночной экономике источниками информации о базисном периоде, тенденциях, сегментах, сильных и слабых сторонах конкурентов, поставщиках, соответствующем государственном регулировании могут быть публикации в печати, периодические деловые издания, аналитические исследования, подготовленные специализированными фирмами.

Можно привести прогноз развития отрасли. Такие документы часто «рождаются» в недрах отраслевых министерств, коммерческих ассоциаций. Прогноз развития рынка и прогноз развития отрасли (что не одно и то же) готовят консультационные компании, когда проводят комплексные проекты.

Информацию можно получить в различных источниках: отраслевых изданиях, Интернет, ГТК¹ (импорт, экспорт), ФСГС и т.д. Можно купить готовые отчеты, заказать исследование в консалтинговой фирме.

Но надо помнить, что некорректно сформулированный запрос может дать ответ, который не будет содержать информации, необходимой для принятия решения. Подключение сторонних субъектов для анализа положения дел в отрасли, выборе рынка и описания сути проекта также может не дать нужных результатов.

5.3.3. План маркетинга

План маркетинга предназначен для создания эффективного рынка сбыта предлагаемого товара. Такой план необходим не только для организации внутренней деятельности фирмы, но и для установления деловых контактов с внешними партнерами и инвесторами. Представим систему взаимодействия с партнером в виде схемы (рис. 5.6).

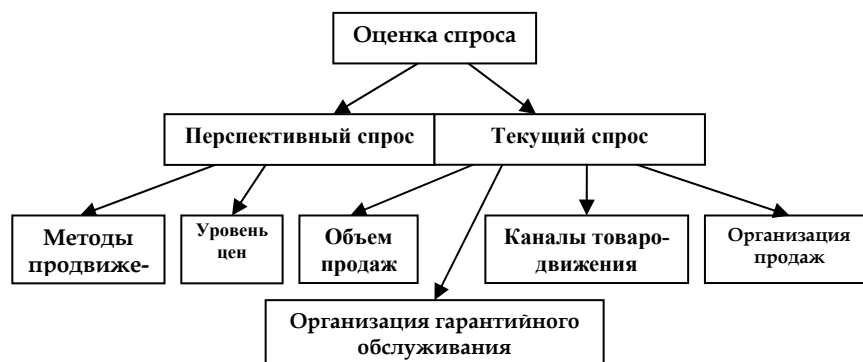


Рис. 5.6. Основные направления маркетинговых исследований

¹ Государственная транспортная компания.

Оценку спроса можно произвести на основе всестороннего исследования рынка предлагаемого в бизнес-плане товара. Основными задачами маркетингового исследования рынка являются следующие:

- определение условий, при которых достигается оптимальное соотношение между спросом и предложением товара на рынке;
- определение конкурентных позиций конкретных видов продукции фирмы и самой фирмы на изучаемом рынке;
- ориентация фирмы на выпуск таких изделий, которым обеспечен спрос на конкретных рынках с достаточной рентабельностью.

Оценивая ситуацию на исследуемом рынке, важно определить, является ли данный рынок «рынком продавца» или «рынком покупателя». Тип рынка определяет содержание маркетингового плана, подход к оценке спроса. Рынком продавца является рынок, где работает множество продавцов и практически отсутствуют покупатели. Рынком покупателя является рынок, где господствуют покупатели и практически отсутствуют продавцы.

Непосредственно оценка спроса может осуществляться на основе его прогнозирования.

Существуют различные методы прогнозирования спроса:

- метод тенденции (экстраполирования): тенденция прошлых периодов переносится на следующий период;
- нормативный: на основе научно обоснованных норм потребления товара на одного человека в течение года (или месяца и т.д.);
- метод уровня потребления (включая эластичность спроса по доходам и ценам);
- экономико-математические методы;
- анкетные опросы.

На рис. 5.7 представлена общая модель прогнозирования спроса.

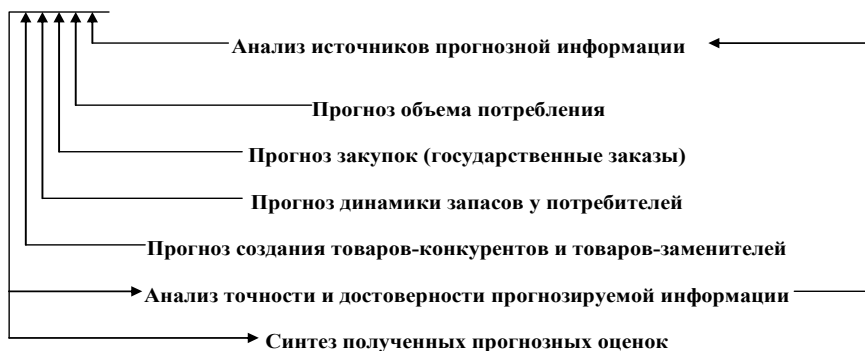


Рис. 5.7. Прогноз запросов и предпочтений потребителей

Неотъемлемой составной частью плана маркетинга является выбор ценовой стратегии предприятия. Выбор стратегии зависит от состояния:

- внутренней среды предприятия, которая определяет издержки производства, стоимостную цепочку создания ценностей (по М. Портеру);
- внешней среды предприятия, которая определяет уровень конкуренции, характер спроса, общехозяйственную конъюнктуру, отражение в политике органов федеральной и региональной власти.

В рамках маркетингового плана требуется определить базовую цену товара. В методе стоимости переработки база для процента, набавляемого предприятием, – не все затраты на товар, а только обусловленные вкладом в стоимость товара данного предприятия (заработная плата и отчисления на социальное страхование, накладные расходы, амортизация). Выбор конкретного метода определения базовой цены зависит от той ценовой стратегии, которой придерживается фирма (виды ценовых стратегий по Ф. Котлеру в зависимости от качества товара).

После определения стратегии продвижения товаров на рынок приводятся данные по прогнозируемому объему продаж и доходам от продаж (более подробно см. п. 5.3.6).

Возрастает в нашей практике и значение сервиса. **Сервисом** называют подфункцию маркетинга, в рамках которой обеспечивается комплекс услуг, связанных со сбытом и эксплуатацией продукции. В результате эффективно организованного сервиса, сопровождающего товар на протяжении его жизненного цикла у потребителя, гарантируется постоянная готовность техники к высокоэффективной работе. Необходимость сервиса вытекает из стремления производителя сформировать стабильный рынок для своего товара. Высококачественный сервис товара способствует расширению спроса на него, коммерческому успеху предприятия, повышению его престижа.

Огромное значение в маркетинге имеет и функция управления и контроля, которая подразумевает организацию стратегического и оперативного планирования на предприятии; информационное обеспечение управления коллективом; организацию системы коммуникаций на предприятии; организацию контроля маркетинга (обратные связи, ситуационный анализ). Аналитическая функция представляет собой систему маркетинговых исследований, которые решают следующие задачи: систематический отбор, регистрацию и анализ данных по проблемам, относящимся к маркетингу.

Охарактеризуем планирование маркетинга и его роль в бизнес-плане. После определения типа производства, которым будет заниматься фирма, необходимо разработать детализированные планы: производства, выпуска товаров, выпуска марочных изделий, рыночной деятельности. Все они объединяются в план маркетинга. План маркетинга задает направление деятельности для компании и позволяет лучше понимать процессы изучения потребителей, планирования продукции, ее продвижения и сбыта, планирования цен. Планирование маркетинга заставляет организацию оценивать свои сильные и слабые стороны по сравнению с конкурентами. Этот план определяет альтернативные действия, которые может предпринять организация, создает основу для распределения ресурсов, демонстрирует важность проведения оценки деятельности.

План маркетинга состоит из следующих разделов:

- сводка контрольных показателей;
- изложение текущей маркетинговой ситуации;
- перечень опасностей и возможностей;
- анализ задач и проблем;
- стратегия маркетинга;

- программа действий;
- бюджеты;
- порядок контроля.

Прежде всего устанавливается краткая сводка основных показателей, которых должна достигнуть фирма в этом финансовом году. Они выявляют направленность плана. Определяется текущее положение фирмы и дается описание целевого рынка. Оцениваются основные угрозы и возможности, которые могут возникнуть перед товаром. *Угроза* – осложнение, возникающее в связи с неблагоприятными тенденциями или конкретным событием, которое может привести к подрыву живучести товара или его гибели. *Маркетинговая возможность* – привлекательное направление маркетинговых усилий, на котором конкретная фирма может добиться конкурентного преимущества. После определения проблем и перспектив необходимо очертить круг возникающих задач, которые формируются в виде конкретных целей.

Стратегия маркетинга – рациональное построение, руководствуясь которым, организаторская единица рассчитывает решить свои маркетинговые задачи. Она включает конкретные стратегии по целевым рынкам, комплексу маркетинга и уровню затрат на него.

К основным элементам стратегии маркетинга относят:

- схема распространения товаров;
- ценообразование – методика определения цен на товары;
- ожидаемый уровень рентабельности на вложенные средства;
- реклама – методы и средства, необходимые для реализации рекламы;
- методы стимулирования продаж за счет расширения сбыта путем организации новых форм привлечения покупателей;
- организация послепродажного обслуживания;
- формирование общественного мнения о фирме и товарах.

Важно выявление целевых рынков, т.е. сегментов рынка, на которых фирма сосредоточивает свои основные усилия. Стратегия маркетинга предусматривает стратегию проникновения на рынок, каналы распределения, коммуникации. При разработке стратегии нужно базироваться на понятии жизненного цикла продукта (см. п. 7.2).



Рис. 5.8. Основные этапы цикла маркетингового планирования

Очень важно при составлении маркетингового плана соблюдать вышеописанную последовательность конкретных операций, схематично показанных на рис. 5.8.

Одним из самых сложных моментов планирования маркетинга является разбиение анализа на стратегические, тактические и оперативные составляющие – действия предприятия. При стратегическом планировании отправными пунктами могут являться выполнение заказов наиболее выгодных клиентов, расширение рынков сбыта, борьба с конкурентами, производящими аналогичные товары, определение рыночных факторов максимизации дохода и прибыли. Далее следует обратить внимание на следующие пункты: наиболее эффективное использование ресурсов, выявление сильных и слабых рыночных позиций предприятия, выявление потенциальных угроз и подготовка возможных мероприятий по их ликвидации. К простым и в то же время эффективным методам анализа можно отнести следующие методы: анализ «товар–рынок» (рис. 5.9), бостонская матрица, стратегия по прибыли и модель Портера.

| | | Рынок | |
|-------|--------|--------------------------|-----------------------------|
| | | Старый | Новый |
| Товар | старый | 1. Устоявшийся рынок | 2. Овладение новыми рынками |
| | новый | 3. Технологический рывок | 4. Диверсификация |

Рис. 5.9. Матрица состояния «товар–рынок»

Ситуация 1 характеризуется тем, что старые товары реализуются на старом рынке путем улучшения каналов их реализации, проведения рекламных компаний. Рынок еще не насыщен данными видами товаров, новые покупатели приобретают эти товары из-за открытия новых торговых точек в местах их проживания. Рано или поздно насыщенность рынка данными товарами достигнет предела. Непрерывная конкуренция между товаропроизводителями, борьба за увеличение продаж и другие факторы требуют разработки новой рыночной стратегии. *Ситуация 2* характеризуется экстенсивным расширением рынков сбыта, когда в дополнение к старым рынкам предприятие овладевает новыми сегментами или же новыми географическими рынками. Увеличивается количество покупателей, а значит и продаж. Предприятие увеличивает производственные мощности и численность персонала. Товары предприятия хорошо зарекомендовали себя на старых рынках, легко находят новых покупателей (за счет активных рекламных акций). *Ситуация 3* характеризуется предложением новых товаров на старых рынках или новым технологическим рынком в освоении новых моделей продукции, или в модификации старой продукции. Предприятие имеет хорошую репутацию по продаваемым старым товарам, имеет достаточный капитал для проведения НИОКР (научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок). И в *ситуации 4* новому товару тесно в рамках старых рынков сбыта, и он стремится проникнуть на новые рынки. Здесь требуется особенно тщательно разработать маркетинговые планы, так как речь идет не только о новых продуктах, но и новом рынке. В случае плохо проработанного маркетинга эта ситуация часто характеризуется поговоркой «пан или пропал». В случае хорошо подготовленного и реализованного маркетинга полученные дополнительные доходы могут легко покрыть сверхрасходы. Таким образом, анализ товарных групп по разным рынкам позволяет определить конкретные стратегии и тактики по производству и сбыту продукции.

Метод *бостонской матрицы* (рис. 5.10) позволяет предприятию провести классификацию своих зон сбытовой деятельности в сравнении с основными конкурентами, а также сравнить темпы роста производства своей продукции с темпами роста своей прибыли. При этом все зоны сбытовой деятельности делятся, как минимум, на три группы. Высокоприбыльные зоны имеют доходы, прибыль и

рентабельность выше среднестатистических показателей по предприятию. Ко второй группе относятся зоны, имеющие примерно одинаковые перечисленные показатели, в сравнении со среднестатистическими показателями по всем зонам. К третьей группе относятся убыточные зоны, по которым рассматриваемые показатели ниже среднестатистических или даже носят убыточный характер. Особое внимание, конечно, уделяется зонам третьей группы. Согласно эффекту масштаба производства, чем выше относительно конкурентов занимает предприятие по удельному весу зоны сбыта, тем ниже постоянные затраты предприятия по реализации продукции относительно этих конкурентов. Такая ситуация способствует увеличению затрат на проведение разработок по выпуску новой продукции.

| | | | |
|-----------------------------|---------|--------------------|-------------------|
| Темпы роста рынка | Высокие | «Яркие звезды» | «Трудные дети» |
| | Низкие | «Дойные коровы» | «Дикие собаки» |
| | | Большая | Маленькая |
| Относительная доля на рынке | | | |

Рис. 5.10. Матрица «рост-доля рынка» (BCG-матрица)

Согласно BCG-матрице, выделяются четыре типа зон деятельности: «яркие звезды», «дойные коровы», «трудные дети» и «дикие собаки». Зоны сбытовой деятельности типа *«яркие звезды»* характеризуются высоким уровнем квалификации персонала, высокой прибылью, лидирующим положением. Предприятие сознательно сохраняет высокий уровень затрат по поддержанию сбыта, рекламе, развернутой диверсификации реализуемой продукции. Далее, после наступления насыщения товарами «яркие звезды» переходят в стадию *«дойных коров»*, которая характеризуется высокими долями рынка сбыта, относительно низкими затратами на единицу реализуемого товара. Получаемые от дойных коров высокие доходы позволяют поддерживать пока что убыточные, но стратегически важные зоны сбыта. Здесь возникают широкие возможности по таким

нововведениям, как торговые скидки, предоставленные постоянным клиентам, франчайзинг товара (временная продажа в пользование торговой марки (нива-шевроле)) и т.д. Зоны деятельности типа «*трудных детей*» отличаются большей непредсказуемостью рыночных ситуаций, управляемость которыми близка к нулю, например, поведение покупателей и предприятий-конкурентов. При этом начинают наблюдаться более высокие темпы роста затрат по сравнению с доходами. На рынке сбыта появились более сильные конкуренты, которые предложили более качественные, многофункциональные и разнообразные товары, комфортные условия обслуживания, например, в новых супермаркетах, куда в фирменных автобусах бесплатно доставляются покупатели; им представляют залы отдыха с картинами, домашними кинотеатрами, бесплатным чаем, детскими комнатами, гибкими системами скидок на товары, срок реализации которых истек.

Если зоны сбытовой деятельности предприятия перешли в разряд трудных детей, то задача здесь одна: оценить свои производственно-финансовые возможности относительно конкурентов и принять решение. Например, резко усилить свою конкурентоспособность или же уйти с этого рынка и отдать свои ранее завоеванные рынки и клиентов другим предприятиям.

Зоны деятельности типа «*дикие собаки*» – это зоны с небольшой долей рынка, низкой конкурентоспособностью реализуемых товаров, высокими издержками реализации. Здесь возможна детальная и глубокая сегментация своей зоны рынка по целевому рынку (с выбором одного или нескольких массивов покупателей, товара или услуги) по одной марке товаров или услуг для конкретного массива покупателей или по модифицированным маркам товаров для нескольких определенных групп покупателей. Аналогично может быть проведена сегментация по таким параметрам, как цена, каналы товародвижения, реклама и планы маркетинга.

Анализ стратегий по прибыли определяет основные маркетинговые факторы, действующие на показатель прибыли. Прежде всего, это борьба за увеличение доли рынка относительно нескольких ведущих конкурентов, доходов, рентабельности продукции, добавленной стоимости предприятия, его экономического роста, качества продукции и снижение расходов. *Стратегическая модель Портера* определяет основные направления анализа и планирования по отобранным целевым рынкам и стратегическим преимуществам,

например, по предлагаемым уникальным товарам или услугам. Другими видами уникальности могут быть специальные цены по отобранным группам покупателей. Разрабатывая направления преимуществ товаров по сравнению с товарами конкурентов, модель Портера, прежде всего, делает упор на оптимальные издержки, дифференциацию и концентрацию товарных позиций. Оптимизация по издержкам предполагает ориентацию предприятия на широкий рынок покупателей, в результате чего снижаются удельные затраты. Это, в свою очередь, ведет к снижению цены. Дифференциация товарной массы по группам предполагает и многообразие позиционирования перед разными группами покупателей. Например, компания «БиЛайн» предлагает для молодежи и, особенно для девушек, телефоны, имеющие яркие и стильные футляры, которые могут по желанию клиента меняться. Для состоятельных мужчин этот фактор не играет ключевой роли и более важным фактором выступает наличие, например, органайзера, календаря, диктофона и т.д. Противоположной стратегией является стратегия концентрации планирования сбыта продукции на отобранном сегменте рынка на основе уникальности характеристик товара. Например, мобильный телефон может выполнять функции не только часов, будильника, блокнота, телефонной книги, но и таких уникальных функций, как тонометр для измерения артериального давления, термометр для измерения температуры воздуха, тела. Таким образом, концентрация на реализации функциональной уникальности товаров позволяет сделать вывод, что фирма не обязательно должна быть крупной. Напротив, компактная фирма, имеющая небольшую долю рынка, за счет стратегии концентрации функциональной уникальности товаров на небольшом сегменте может добиться с точки зрения соотношения «доходы-затраты» лучших финансово-экономических показателей, чем крупная фирма.

При переходе от анализа общеэкономического состояния маркетинговых позиций на следующий уровень – тактико-оперативного анализа – в первую очередь следует обратить внимание на анализ клиентской базы предприятия, которая может быть диверсифицирована по разным сегментам рынка и группам покупателей. На *первом этапе* нужно на основе фактических данных составить схему структуры клиентской базы предприятия по районам, сегментам и группам покупателей. Далее, на *втором этапе*,

покупателей нужно разбить по социальному положению, возрасту, полу и их покупательскому спросу. Определить эффективность каналов товародвижения, способов продаж, наличие претензий покупателей, провести классификацию товаров по уровню спроса. На *третьем этапе* на основе последних данных необходимо составить по каждой группе покупателей шкалу ценностей, которая бы зафиксировала потребности в количестве и качестве конкретных продуктов, условия и сроки их поставки. Например, один дилер сотовых телефонов свой сегмент рыночного пространства, расположенный вблизи торгового университета, в котором преимущественно учатся девушки, торгует в основном относительно недорогими телефонами со сменяющимися, яркими и стильными футлярами. Другой дилер, офис которого расположен около коммерческого банка, торгует более дорогими сотовыми телефонами, которые имеют множество функций (выход в Интернет, инфракрасный порт и т.д.). На *четвертом этапе* проводят сравнительный анализ доходности сегментов и групп покупателей. С течением времени сегменты по объему продаж и прибыли меняются местами. Этот этап заканчивается выяснением причин изменений и разработкой мероприятий по улучшению позиций дилеров на сегментах рынка и по группам покупателей, а также возможным увеличением доходов и прибыли за счет этих улучшений.

При планировании затрат на маркетинг необходимо учитывать, что объем продаж с увеличением этих затрат может расти до определенного предела, поскольку, с одной стороны, существует некий верхний рубеж общего потенциального спроса на конкретный товар, а с другой – по мере интенсификации предприятием своих маркетинговых усилий конкуренты займутся тем же самым, в результате чего предприятие столкнется с растущим противодействием сбыта. По данным некоторых специалистов, при затратах на маркетинг более 11% объема продаж прибыль не растет.

Размер затрат может быть установлен исходя из возможностей предприятия с учетом запланированного уровня чистой прибыли. Если предприятие на основе статистических или экспертных данных сможет установить зависимость объема продаж от затрат на маркетинг, то целесообразно использовать численный или графический метод определения оптимального уровня маркетинговых затрат.

Вопросы, которые охватывает маркетинг, очень многочисленны и многообразны. Это и исследования по наиболее оптимальному дизайну продукции, и вопросы ценообразования, рекламы, послепродажного и предпродажного обслуживания. Исследования показывают, что расходы на маркетинг составляют от 50 до 60% продажной цены продукта. Факт, что маркетинговые расходы равны или даже превышают производственные затраты, говорит о значимости маркетинга.

5.3.4. Производственный план

Инвесторов всегда интересует вопрос: каким образом бизнес будет гарантировать качество своей продукции или услуг? Поэтому нужно кратко пояснить, как организована система выпуска продукции и как осуществляется контроль над производственными процессами. Их, кроме того, интересует, как осуществляется контроль над основными элементами, входящими в стоимость продукции (например, над затратами на оплату труда и материалы). Также следует уделить внимание вопросам расположения производственных площадей и размещения оборудования.

Если речь идет о бизнес-плане не для производителя, а для торгового или обслуживающего предприятия, должны описываться процессы закупки товара, хранения и контроля запасов. Ключевыми элементами данного раздела бизнес-плана являются:

- 1) Производственный процесс – определение механических и сборочных процессов; какие из них будут переданы субподрядчикам. Почему выбраны именно эти субподрядчики? Каковы при этом затраты?
- 2) Процедура контроля производственного процесса и качества продукции.
- 3) Потребности в запасах и закупочная политика.
- 4) Потребности в сырье и затраты, связанные с этим.
- 5) Основные поставщики различных материалов.
- 6) Помещения – необходимо определить полную потребность в помещениях, отмечая в каждом случае, является ли оно собственным, арендованным и т.д.

- 7) Производственные мощности – расположение, использование, стоимость, площадь, преимущества, недостатки, предполагаемые изменения.
- 8) Персонал – описание всех необходимых навыков, количество сотрудников на каждом необходимом уровне, уровни заработной платы, где и как будет организовано необходимое обучение. Кроме того, описание имеющегося персонала, планируемые потребности, текучесть кадров, рынок рабочей силы, компенсации, влияние профсоюзов, потребность в обучающих программах.

Информация, которая содержится в производственном плане, совершенно необходима для понимания того, способно ли предприятие нормально существовать, принося прибыль. Внешние инвесторы заинтересованы в стратегических элементах производственного плана, таких как существующая и планируемая степень использования производственных мощностей, состояние инфраструктуры, трудовые отношения в данной отрасли промышленности, стратегические союзники и технологические возможности. Для инвестора очень важно оценить величину нового капитала, необходимого для поддержания долгосрочного роста, и убедиться в достаточной гибкости предприятия для освоения новых прибыльных рынков и выхода из старых рынков, когда они становятся неприбыльными.

При использовании запроектированного состава продукции и ожидаемой выручки в производственном плане и рассмотрении соответствующих затрат возможно планирование доходов и денежных потоков. Это позволяет предприятию предсказать, какие специальные меры финансового контроля следует предпринимать, когда это нужно делать, а также спланировать внешнюю поддержку, например банковский кредит.

Выигрышным является тот факт, что в детальной проработке данного раздела с использованием надежных данных и внешние политики, и команда, составляющая бизнес-план, смогут сделать обзор физического состояния и расположения завода и предложить более эффективные конфигурации. Или какие-то ключевые решения могут быть обусловлены анализом политики сервисных услуг для потребителя, что может оказать значительное влияние на стратегические решения в других разделах. Например, решение производить больше индивидуальной продукции под заказ и меньше стандартной приведет к уменьшению затрат, связанных с хранением. Это также делает

необходимым дополнительные инвестиции в технологические процессы для достижения большей гибкости и скорости производства и приведет к большей конкурентоспособности. Однако это будет также иметь большое влияние на маркетинговую стратегию, поскольку теперь предприятие сможет предложить потребителям больший выбор, что откроет возможность для больших объемов продаж и даст дополнительные преимущества перед конкурентами.

Производственный план должен содержать два самых значимых раздела всего бизнес-плана:

- 1) Какие усовершенствования планируются и как их достичь.
- 2) Разработка количественных критериев, которые будут использоваться для оценки результатов.

Производственная программа предприятия представлена в таблице 5.5.

Таблица 5.5.

Производственная программа предприятия

| Содержание | 1-й год | | | 2-й год | | | n-й год |
|---|-----------|---|----|--------------|---|---|---------|
| | Помесячно | | | Поквартально | | | |
| | 1 | - | 12 | 1 | - | 4 | |
| 1. Объем производства продукции (в натуральном выражении) продукция 1 продукция 2 | | | | | | | |
| 2. Общая площадь производственных площадей (м ²) всего продукция 1 продукция 2 | | | | | | | |

Планируемый объем продаж продукции представляется в виде данных, приведенных в таблице 5.6. Эти данные обеспечивают понимание желаемого результата коммерческой деятельности предприятия. Продажи играют одну из ключевых ролей в анализе прибыли и убытков, поэтому грамотность составления таблицы послужит залогом успеха реальной коммерческой работы.

Таблица 5.6.

Планируемый объем продаж продукции

| Наименование продукции | Год | | | | |
|------------------------|--------------------|------------|--------------------|-----|-----|
| | 1-й | | | 2-й | n-й |
| | Объем выпуска, ед. | Цена, руб. | Объем продаж, руб. | | |
| Продукция 1 | | | | | |
| Продукция 2 | | | | | |
| Прочая | | | | | |
| Итого | Х | Х | | | |

Остальные необходимые расчеты осуществляются по формам, представленным в таблицах 5.7–5.10.

Таблица 5.4.

Потребность в основных фондах

| Основные фонды | Год | | | | | |
|--|---------------------------------------|------------------------------|------------------------------------|-----|---|-----|
| | 1-й | 2-й | | 3-й | - | n-й |
| | Действующие основные фонды, тыс. руб. | Общая потребность, тыс. руб. | Прирост основных фондов, тыс. руб. | | | |
| 1. Здания производственного назначения | | | | | | |
| 2. Рабочие машины и оборудование | | | | | | |
| 3. Транспортные средства | | | | | | |
| 4. Прочее | | | | | | |
| Итого | | | | | | |

Таблица 5.8.

Расчет потребности в ресурсах

| Наименование ресурсов | Годы | | | | | | |
|-------------------------------------|-------------|----------------|----------------------|--------------------------------------|-----|---|-----|
| | 1-й | | | | 2-й | - | n-й |
| | Кол-во, ед. | Цена, руб./ед. | Стоимость, тыс. руб. | Стоимость переход. запаса, тыс. руб. | | | |
| 1. Сырье и материалы | | | | | | | |
| 2. Покупные и комплектующие изделия | | | | | | | |
| 3. Топливо | | | | | | | |
| 4. Энергия | | | | | | | |
| Итого | | | | | | | |

Таблица 5.9.

Расчет потребности в персонале и заработной плате

| Наименование категорий | Годы | | | | |
|--|-------------------|------------------------|---------------------------|------------------------------|-----|
| | 1-й | | | | n-й |
| | Потребность, чел. | Средняя зарплата, руб. | Затраты на зарплату, руб. | Начисления на зарплату, руб. | |
| 1. Рабочие основного производства | | | | | |
| 2. Рабочие вспомогательного производства | | | | | |
| 3. Специалисты и служащие | | | | | |
| Итого | | | | | |

Таблица 5.10.

Смета расходов и калькуляция себестоимости

| Наименование показателей | Годы | | | | |
|---------------------------------------|--------------------------|-------------|-----|---|-----|
| | 1-й | | 2-й | - | n-й |
| | Цена ед. продукции, руб. | Всего, руб. | | | |
| 1. Объем продаж, всего | | | | | |
| 2. Себестоимость, в том числе: | | | | | |
| 2.1. Сырье | | | | | |
| 2.2. Материалы | | | | | |
| 2.3. Покупные и комплектующие изделия | | | | | |
| 2.4. Топливо | | | | | |
| 2.5. Электроэнергия | | | | | |
| 2.6. ФЗП рабочих | | | | | |
| 2.7. ФЗП специалистов и служащих | | | | | |
| 2.8. Начисления на ФЗП | | | | | |
| 2.9. Амортизация ОПФ | | | | | |
| 2.10. Расходы на рекламу | | | | | |
| 2.11. Представительские расходы | | | | | |
| 2.12. Расходы на обучение | | | | | |
| 2.13. Аудит, консультации | | | | | |
| 2.14. Процент за кредит | | | | | |
| 2.15. Прочие затраты | | | | | |
| 3. Внереализационные операции | | | | | |
| 3.1. Доход по ценным бумагам | | | | | |
| 3.2. Доход от аренды | | | | | |
| 3.3. Штрафы | | | | | |
| 3.4. Налог на имущество | | | | | |
| 3.5. Налог на землю | | | | | |
| 3.6. Прочие доходы или расходы | | | | | |
| 4. Балансовая прибыль | | | | | |
| 5. Налоги и платежи из прибыли | | | | | |
| 6. Чистая прибыль | | | | | |

Производственная программа предприятия рассчитывается на основании имеющихся производственных мощностей с учетом выпускаемой продукции, выполняемых работ и оказываемых услуг, для которых определен режим наибольшего благоприятствования на рынке, а также определен объем продукции, который способен «поглотить» соответствующий сегмент рынка. Производственная программа, рассчитанная на имеющиеся мощности, сравнивается с объемом потребности рынка в соответствующем виде продукции, и определяется необходимый и достаточный прирост объемов продукции, который будет реализован на рынке.

Исходя из потребностей рынка в объеме продукции, определяется необходимый производственный потенциал предприятия. Увеличение производственных мощностей может осуществляться как за счет использования внутренних резервов, так и за счет введения дополнительных основных фондов: за счет прироста производственных мощностей в результате мероприятий по техническому перевооружению; за счет ввода в действие производственных мощностей; за счет реконструкции или ввода в действие производственных мощностей путем строительства новых зданий.

Далее объем продаж определяется путем маркетинговых исследований с целью прогнозирования цены продукции (спрос на которую удовлетворяется с увеличением мощности предприятия). Расчет объема продаж осуществляется исходя из количества продукции и цены, сложившейся на рынке, спроса на нее.

Исходными данными для расчета потребности производства в материальных ресурсах являются предусматриваемые объемы выпуска продукции, а также нормативная база потребности в материальных ресурсах на единицу продукции, сложившаяся в базовом периоде. Потребность в материальных ресурсах определяется методом прямых расчетов, т.е. путем умножения нормы расхода материалов на соответствующие объемные показатели. Эта потребность определяется в натуральном и стоимостном выражении по видам ресурсов (с учетом индексов роста цен).

Численность работников подразделяется на персонал основной деятельности (производственной сферы) и неосновной (работники, обслуживающие основное производство). Численность работников основной сферы рассчитывается исходя из уровня выработки и производственной программы. При расчете численности прово-

дятся сначала ориентировочные расчеты с учетом фонда рабочего времени и выполнения норм выработки. Отдельно рассчитывается численность вспомогательных и подсобных рабочих. Число инженерно-технических рабочих, служащих и других определяется по штатному расписанию.

Фонд заработной платы определяется как произведение доходов по всем видам деятельности предприятия на принятый норматив затрат заработной платы на 1 рубль доходов. Заработная плата распределяется по тем же группам работников, по которым устанавливается расчет численности персонала.

Смета расходов на выпускаемую продукцию представляет собой расчет затрат по калькуляционным статьям отдельно по видам продукции. Калькуляция затрат осуществляется по принятым на предприятии нормам затрат на единицу производимой продукции или путем прямой калькуляции расчетов исходя из норм ресурсов.

Потребность в дополнительных ресурсах рассчитывается в соответствии с формой, приведенной в таблице 5.11.

Таблица 5.11.

Расчет дополнительных инвестиций

| <i>Потребность в дополнительных инвестициях, тыс. руб.</i> | <i>Год</i> | | | <i>Итого</i> | <i>Источники финансирования, тыс. руб.</i> | <i>Год</i> | | | <i>Итого</i> |
|--|------------|---|---|--------------|--|------------|---|---|--------------|
| | | | | | | | | | |
| 1. Основной капитал | - | - | - | - | 1. Акционерный капитал | - | - | - | - |
| 1.1. Здания, сооружения производственного назначения | - | - | - | - | 2. Привлеченный капитал | - | - | - | - |
| 1.2. Машины и оборудование | - | - | - | - | 2.1. Долгосрочные кредиты | - | - | - | - |
| 1.3. Транспортные средства | - | - | - | - | 2.2. Долгосрочные займы | - | - | - | - |
| 1.4. Прочие | - | - | - | - | 2.3. Краткосрочные кредиты | - | - | - | - |
| 2.оборотный капитал | - | - | - | - | 2.4. Краткосрочные займы | - | - | - | - |

Окончание табл. 5.11.

| Потребность в дополнительных инвестициях, тыс. руб. | Год | | | | Итого | Источники финансирования, тыс. руб. | Год | | | | Итого |
|---|-----|---|---|---|-------|--|-----|---|---|---|-------|
| | | | | | | | | | | | |
| 2.1. Запасы и затраты | - | - | - | - | - | 3. Прочие источники финансирования | - | - | - | - | - |
| 2.2. Денежные средства | - | - | - | - | - | 4. Итого (источники финансирования) | - | - | - | - | - |
| 3. Итого (потребность в дополнительных инвестициях) | - | - | - | - | - | 5. Итого (величина потребности в дополнительных инвестициях) | - | - | - | - | - |

Потребность в инвестициях рассчитывается с учетом производственной программы проекта в целом. Определяются направления, по которым требуются вложения средств, и величина потребности в дополнительных инвестициях. Величина потребности в общих инвестициях определяется по каждому направлению с распределением по годам осуществления проекта.

Производственный план формируется на основе плана продаж и проектируемых производственных мощностей. В этом разделе необходимо описать основные производственные процессы, дать логистическую схему материальных потоков, состав необходимого технологического оборудования, перечень требующихся материальных ресурсов. В основе производственного процесса лежит тот или иной технологический процесс.

Технологический процесс – это целенаправленное превращение исходного сырья и материалов в готовый продукт с заданными свойствами. На предприятиях выделяют два вида производственных процессов:

- 1) Основные, непосредственно связанные с превращением предметов труда в готовую продукцию.
- 2) Вспомогательные, которые способствуют выполнению основных (ремонт, изготовление инструментов и др.).

Технологический процесс можно отразить так:

- потребность в поставках продукции;
- условия приобретения продукции;
- оптимальные размеры заказов и формы оплаты;
- потребность и условия приобретения технологического и прочего оборудования;
- потребность в участках земли, зданиях и сооружениях, коммуникациях, программных продуктах;
- требования к источникам энергии, коммуникациям и их доступность;
- требования к подготовке производственных и офисных помещений;
- требования к контролю и учету.

План производства должен соответствовать мощности предприятия – объему или количеству единиц продукции, которые можно изготовить за определенный период. Различают максимальную и номинальную мощности предприятия. **Максимальная мощность** – технически достижимая мощность, которая соответствует производительности установленного оборудования. **Номинальная мощность** достигается в нормальных рабочих условиях с учетом установленного оборудования, перерывов в работе, простоев, праздничных дней, времени технического обслуживания оборудования и количества смен. Определение необходимой мощности осуществляется на основе:

- прогноза спроса и доли рынка, которую планирует захватить фирма;
- наличия требующихся материальных ресурсов;
- типа производства;
- минимального окупаемого размера данного вида производства.

При формировании производственного плана необходимо отразить пути формирования материальной базы предприятия. Исходными данными для расчета производственной потребности в материальных ресурсах на единицу продукции являются объем производства; количество производственных мощностей; состав материалов, необходимых для производства продукции. Для определения того, что будут покупать и что для этого нужно сделать, на предприятии целесообразно проведение МОВ-анализа. Для определения уровня запасов материальных ресурсов может быть использована одна из логистических систем управления запасами.

Исходя из потребности в основных фондах, определяются амортизационные отчисления как элемент затрат. Планирование потребности в персонале осуществляется посредством штатного расписания работы и служащих. Требования к квалификации и перечень необходимого персонала:

- административный персонал;
- инженерно-технический персонал;
- производственный персонал;
- условия оплаты и стимулирования;
- условия труда;
- структура и состав подразделений;
- обучение персонала.

Финансисты инвестируют в людей, которые способны успешно управлять операциями фирмы. Поэтому потенциальные инвесторы будут внимательно изучать команду менеджеров. Анализ человеческих ресурсов должен содержать план-проект с определением ответственности выполняемых функций и сроков для сотрудников каждого структурного подразделения. Команда должна обладать опытом и знаниями в наиболее важных областях менеджмента.

Если продукция требует дальнейшего развития или бизнес требует регулярного проведения НИОКР, в данном разделе должны содержаться следующие детали:

- нынешнее состояние процесса разработки и внедрения;
- необходимый объем работ для завершения процесса разработки с информацией о требуемом персонале и оборудовании, о затратах и источниках финансирования, об ожидаемых проблемах;
- планируемые разработки: задачи, средства, потребности, затраты и источники финансирования, ожидаемые достижения.

В данном разделе важно четко указать относительную важность НИОКР для компании в терминах их вклада в конкурентоспособность и компетенцию предприятия. Описанные проекты должны демонстрировать свои относительные приоритеты и ожидаемые результаты. Усилия, направляемые на разработку новых технологий и продуктов, должны рассматриваться отдельно от усилий, направленных на модификацию существующих продуктов или технологий.

Во всем мире финансисты вникают во все детали производственного цикла заемщиков конечно не для того, чтобы предлагать им свои решения, а для того чтобы оценить квалификацию руководства

фирмы и обоснованность ее планов. Чтобы удовлетворить этот интерес, надо ответить на множество вопросов. В бизнес-план нужно включить ответы лишь на основные из них, а детали можно перенести в приложения, объем которых не ограничен.

Основные вопросы производственного плана бизнес-проекта:

- 1) Где будут производиться товары: на действующем или вновь созданном предприятии?
- 2) Какие для этого потребуются производственные мощности и как они будут воспроизводиться?
- 3) Где и у кого, на каких условиях будут закупать сырье, материалы и комплектующие? Какова репутация этих поставщиков?
- 4) Предполагается ли производственная кооперация и с кем?
- 5) Возможно ли какое-нибудь лимитирование объемов производства и поставок?
- 6) Какое оборудование потребуется и где предполагается его приобрести?

Данные этого раздела желательно приводить в перспективе на два-три года вперед, а для крупных предприятий – на четыре-пять лет.

Очень полезным элементом здесь может стать схема производственных потоков на предприятии. На этой схеме должно быть наглядно показано, откуда и как будут поступать все виды сырья и комплектующих, в каких цехах и как они будут перерабатываться в продукцию, как и куда продукция будет сбываться.

5.3.5. Организационный план

В данном разделе указываются организационно-правовая форма предприятия, сведения о партнерах, мера ответственности партнеров, организационная структура фирмы с распределением функций и обязанностей. Если бизнес-план предусматривает создание нового предприятия, то выбор предпочтительной организационно-правовой формы существенно облегчает возможности реализации бизнес-идеи или проекта. Выбор организационно-правовой формы зависит от сферы и масштабов предпринимательской деятельности, личного опыта и знаний, наличия собственного капитала и возможности его привлечения, срока реализации предпринимательского проекта.

Если предприятие организовано в форме товарищества, то указывают условия его создания и условия партнерства.

Для акционерного общества в организационном плане указывается состав совета директоров, биографические данные его членов, количество привилегированных и обыкновенных акций. Приводятся данные о доле государственной собственности (если она есть) в уставном капитале. Если фирма по организационно-правовой форме является ОАО, то приводится информация о том, сколько акций уже выпущено, предполагается ли дополнительная эмиссия.

В разделе целесообразно отразить характер отношений с федеральными органами власти и местной администрацией. Желательно привести аргументы, показывающие их заинтересованность в проекте.

В процессе организационного планирования формируется организационная структура предприятия, которая определяется как:

- комплекс оформленных задач, поручаемых сотрудникам и подразделениям;
- взаимоотношения формальной подотчетности, включая линии властных полномочий, ответственность за принимаемые решения, число уровней иерархии и норму управляемости;
- разработка систем, обеспечивающих эффективную координацию деятельности работников подразделений.¹

Разработка оргструктуры предприятия – это сложный многоэтапный процесс. Для начала рекомендуется принять концепцию создания и развития системы управления, в которой решаются вопросы оргструктуры, значимости той или иной функции для бизнеса предприятия.

При этом следует учитывать стадию жизненного цикла, на которой находится предприятие (подробнее о жизненном цикле см. п. 7.2). Стадии жизненного цикла организации оказывают влияние на характеристики организационной структуры.

На Западе выделяют обычно четыре основных подхода к разработке организационной структуры²:

- функциональный;
- дивизиональный;

¹ Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2000. – С. 308.

² Там же. – С. 335.

- матричный;
- сетевой.

Линейно-функциональная структура (рис. 5.11.) используется чаще всего и предполагает создание функциональных направлений деятельности предприятия.

Данная структура применяется на малых и средних предприятиях, работающих на конкретных рынках с конкретным сегментом потребителей. Предприятия, работающие с использованием линейно-функциональной структуры, как правило, имеют четкий ассортимент продукции. Это самая старая форма организации управления не только бизнесом, но устройством общества. Функциональное распределение полномочий обеспечивает достаточно высокий эффект производства. Основным минусом является сложность межфункциональных взаимоотношений.

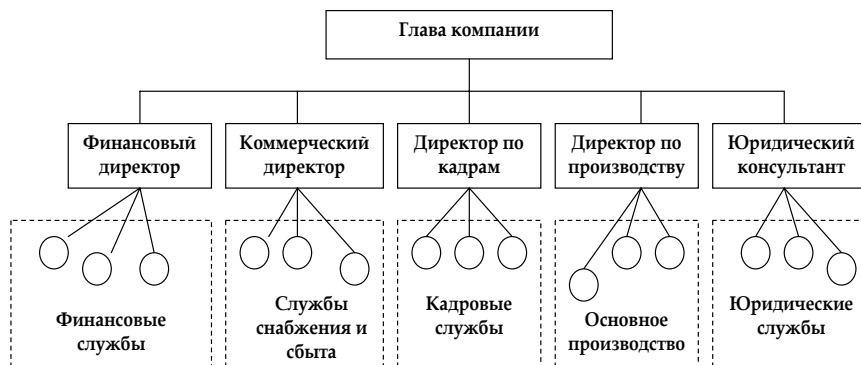


Рис. 5.11. Линейно-функциональная структура

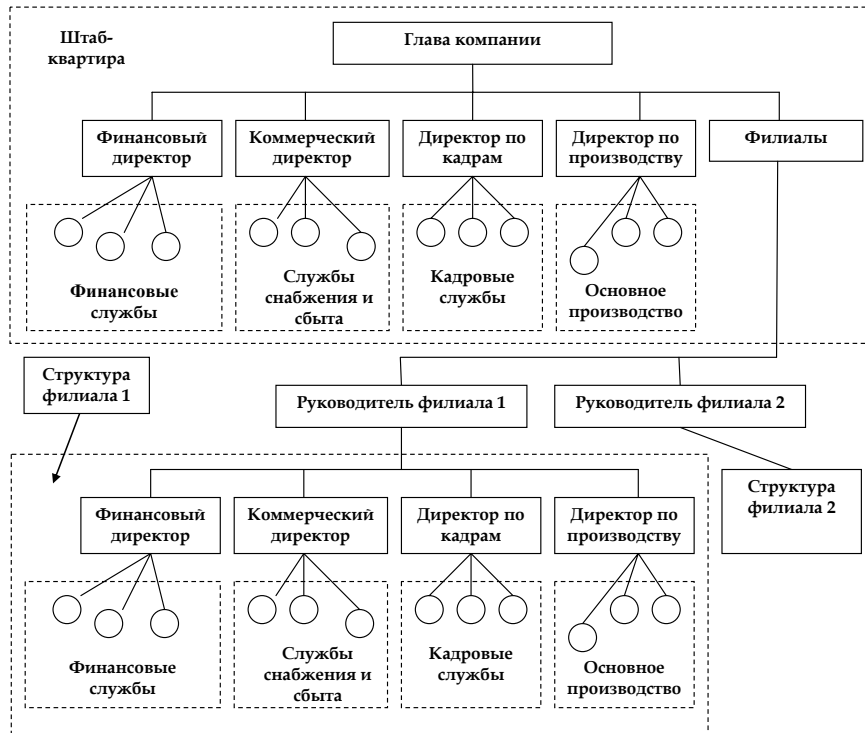


Рис. 5.12. Линейно-дивизиональная структура

Линейно-дивизиональная структура (рис. 5.12) используется на крупных предприятиях. Ее основное отличие от линейно-функциональной – это выделение из основной функциональной структуры зависимой филиальной структуры производства. В рамках данной структуры руководители филиалов имеют в своем распоряжении другие отдельные структуры управления.

Положительным моментом при использовании линейно-штабной структуры управления (рис. 5.13) является то, что существует возможность использования преимуществ централизации, есть возможность прямого контроля подразделений со стороны руководства. Основным минусом структуры выступает высокий уровень затрат на обслуживание такой громоздкой структуры.

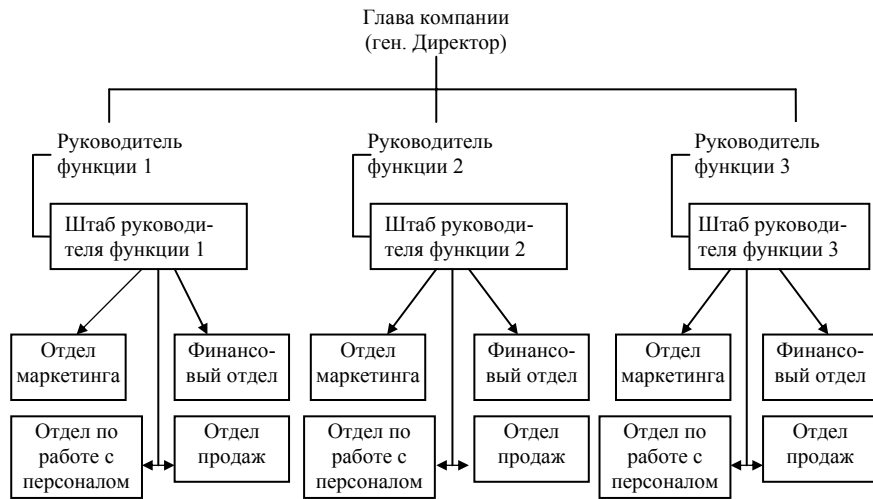


Рис. 5.13. Линейно-штабная структура управления

Матричная структура (рис. 5.14) управления применяется в организациях, имеющих несколько направлений деятельности, которые сильно отличаются друг от друга.

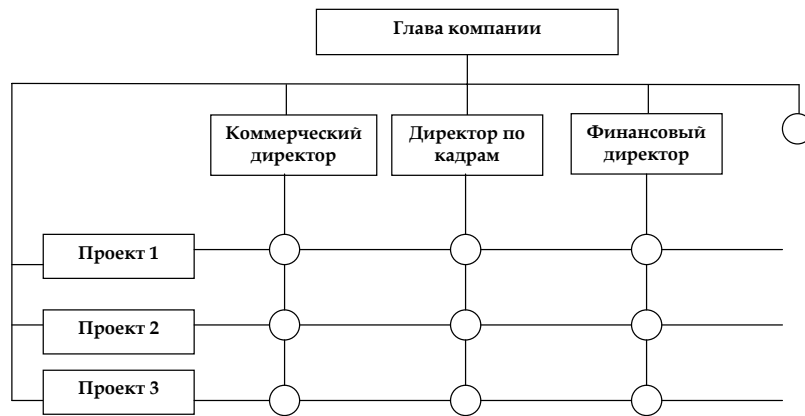


Рис. 5.14. Матричная структура

Особенностью матричной структуры является подчинение работника функционального звена одновременно своему функциональному руководителю и руководителю проекта. Плюсами данной структуры служат сокращение числа уровней управления, более узкая специализация сотрудников и низкие затраты на эксплуатацию структуры. Минусом служит нарушение принципа единоначалия, вследствие чего возникают противоречия между распоряжениями руководителей проектов и руководителей функциональных подразделений.

Сетевая структура (рис. 5.15) применяется на крупных международных компаниях.

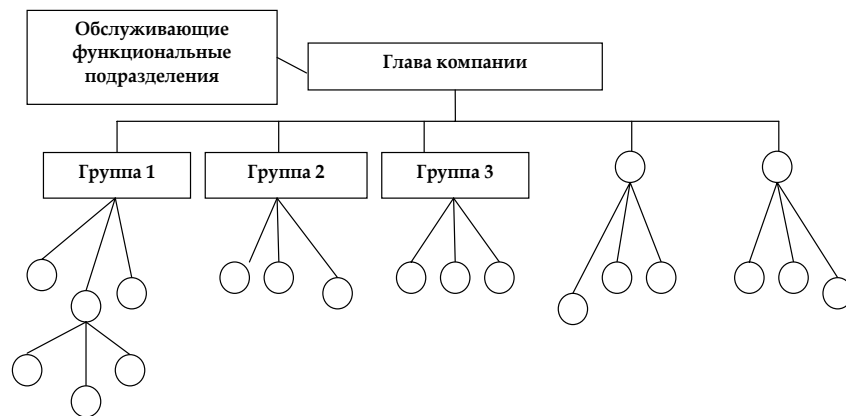


Рис. 5.15. Сетевая структура

Такая структура используется компаниями, которые производят собственную продукцию и распространяют ее на широком географическом пространстве. Особенности структуры являются то, что участники групп сами занимаются активным поиском клиентов. При этом они ищут не только клиентов, но и других распространителей продукции, что приводит к увеличению сетевых связей. Положительными сторонами данной структуры являются сокращение затрат на развитие дистрибьюторских сетей и самостоятельное расширение каналов сбыта. Минусами выступают децентрализация связей в структуре и возникновение сложностей с обучением персонала.

В организационном плане должна также отражаться политика заработной платы сотрудников, рабочие нормативы, система обучения и мотивации персонала. Все эти элементы изучаются в курсе «Управление персоналом».

5.3.6. Финансовый план

Финансовый план – наиболее сложный раздел бизнес-плана.

В разделе «финансовый план» указываются:

- объем финансовых средств, требуемых для реализации проекта;
- источники получения финансовых средств и их форма;
- доля средств, привлекаемая в форме кредита;
- доля средств, привлекаемая из акционерного капитала;
- планируемая величина отношения заемных и собственных средств, необходимых для осуществления проекта;
- на каких условиях может быть получен кредит для осуществления данного проекта.

Финансовый план представляет собой документ, характеризующий способ достижения финансовых целей компании и указывающий ее доходы и расходы. В процессе финансового планирования идентифицируются финансовые цели и ориентиры фирмы, устанавливается степень соответствия этих целей текущему финансовому состоянию фирмы, формулируется последовательность действий по достижению поставленных задач.

Финансовые планы бывают двух видов: долгосрочный и краткосрочный. Основное целевое назначение первого – определение допустимых с позиции финансовой устойчивости темпов расширения фирмы; целью второго является обеспечение постоянной платежеспособности фирмы.

В основе финансового планирования лежат стратегический и производственный планы. В общем виде он представляет собой документ, содержащий следующие разделы:

- инвестиционная политика (политика финансирования основных средств, нематериальных активов, долгосрочных финансовых вложений);
- управление оборотным капиталом (денежными средствами и их эквивалентами, финансирование производственных запасов, по-

литика в отношениях с контрагентами и управление дебиторской задолженностью);

- дивидендная политика;
- ставка дисконтирования;
- финансовые прогнозы;
- учетная политика;
- система управленческого контроля.

Все эти разделы взаимосвязаны и предоставляют достаточную информацию для оценки проекта с точки зрения его ликвидности, финансовой устойчивости, уровня рентабельности выпускаемой продукции.

Отметим основные теоретические понятия, необходимые для разработки финансового плана.

Инвестиционные вложения – величина собственного и заемного капитала предприятия по балансу на последнюю отчетную дату плюс возможное увеличение собственного и заемного капитала в процессе реализации проекта.

Отчет о движении денежных средств – отчет, показывающий все изменения в активах и обязательствах (имуществе) предприятия, особенно по счетам, характеризующим оборотный капитал, таким как денежные средства, счета к получению, производственные запасы и счета к оплате в процессе финансовой работы.

Оборотный (рабочий) капитал рассчитывается как разница между суммой текущих активов и величиной текущих обязательств.

Денежные средства – соответствующая статья баланса, показывающая сумму активов предприятия в виде денежных средств.

Денежный поток от текущей хозяйственной деятельности представляет собой сумму излишка (недостатка) денежных средств, полученных в результате сопоставления поступлений и отчислений денежных средств в процессе операционной (финансовой) деятельности.

Остаточная стоимость денежных потоков за пределами планируемого периода – стоимость всех денежных потоков, которые могут быть получены по истечении планируемого периода.

Текущая (настоящая, дисконтированная, приведенная) стоимость – величина денежных средств в начальный момент времени, т.е. момент инвестирования.

Будущая стоимость – величина денежных средств, рассчитанная с помощью применения метода сложного процента: начисление сложных процентов на первоначальную инвестиционную стоимость. Процесс, обратный дисконтированию.

Дисконтированием называется процесс приведения будущей стоимости денег к их текущей стоимости.

Ставка дисконта – это норма прибыли, которую инвесторы обычно получают от инвестиций аналогичного содержания и степени риска. Это требуемый инвестором уровень доходности инвестиций.

Чистая текущая приведенная стоимость (NPV) – это разница между инвестиционными затратами и будущими поступлениями, приведенными в эквивалентные условия, т.е. это разность между приведенными стоимостями поступлений и отчислений денежных средств. NPV показывает, достигнут ли инвестиции желаемого уровня отдачи.

Внутренняя норма прибыли (внутренний предельный уровень доходности – IRR) – специальная ставка дисконта, при которой суммы поступлений и отчислений денежных средств дают нулевую чистую текущую приведенную стоимость, т.е. приведенная стоимость денежных поступлений равна приведенной стоимости отчислений денежных средств.

Разработка финансового раздела бизнес-плана исходит из посылки, что выделение средств в целях оказания государственной финансовой поддержки предполагает оценку его экономической эффективности как инвестиционного проекта.

Общий доход. Характерной чертой инвестиционного проекта является то, что сегодня вкладываются денежные средства с тем, чтобы возместить их и получить некоторую дополнительную сумму в будущем, т.е. предполагается возврат инвестиций. Если приобретаются долгосрочные активы, то возврат инвестиций и доход на инвестиции – это фактически денежные поступления, полученные в результате эксплуатации приобретаемых активов. Если приток денежных поступлений превышает первоначальный вклад, это означает, что получена некоторая прибыль. Таким образом, инвестирование представляет собой покупку ожидаемого в будущем притока денежных средств, и анализ экономической эффективности инвестиционного проекта позволяет ответить на вопрос: будет ли при-

ток денежных поступлений достаточно велик, чтобы оправдать эти инвестиции.

Исходные данные для расчета финансового плана формируются на основе разделов «план маркетинга» и «план производства». Данные разделы используются, главным образом, при прогнозировании финансовых результатов (таблица 5.12).

Таблица 5.12

Прогнозирование финансовых результатов

| Наименование показателей | Год | | | | | | | ОЛОЖИ |
|--|-------------|---|---|---|-----|---|-----|-------|
| | 1-й квартал | | | | 2-й | - | n-й | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | - | - | к | |
| | | | | | | | | |
| 1. Выручка от реализации | | | | | | | | |
| 1.1. Объем продаж (ед.) | | | | | | | | |
| 1.2. Цена единицы продукции | | | | | | | | |
| 2. Затраты на производство реализованной продукции | | | | | | | | |
| 3. Результат от реализации | | | | | | | | |
| 4. Результат от прочей реализации | | | | | | | | |
| 5. Доходы и расходы от внереализационных операций | | | | | | | | |
| 6. Балансовая прибыль | | | | | | | | |
| 7. Платежи в бюджет из прибыли | | | | | | | | |
| 8. Чистая прибыль (стр.6-стр.7) | | | | | | | | |

На основе производственной программы, рассчитанной в составе бизнес-плана и прогноза финансовых результатов деятельности предприятия при реализации инвестиционного проекта, формируется модель дисконтированных денежных потоков (таблица 5.13).

Таблица 5.13.

Модель дисконтированных денежных потоков

| Показатели | Год | | | | | |
|---|-----|-------------|--|--|---|-----|
| | 1-й | 2-й квартал | | | - | n-й |
| 1. Чистая прибыль | | | | | | |
| 2. Чистый денежный поток (всего): стр.2.1.+стр.2.2±стр.2.3+ стр.2.6-стр.2.7-стр.2.8 | | | | | | |
| 2.1. Чистая прибыль | | | | | | |
| 2.2. Износ | | | | | | |
| 2.3. Рост (погашение) задолженности | | | | | | |
| 2.4. Рост (погашение) дебиторской задолженности | | | | | | |
| 2.5. Выплата процентов | | | | | | |
| 2.6. Средства от продажи (покупки) основных средств | | | | | | |
| 2.7. Капиталовложения | | | | | | |
| 2.8. Прирост оборотного капитала | | | | | | |
| 3. Остаток денежных средств на начало периода | | | | | | |
| 4. Накопленная денежная наличность на конец периода (стр.2+стр.3) | | | | | | |
| 5. Коэффициент текущей стоимости при выбранной ставке дисконта | | | | | | |
| 6. Текущие стоимости денежных потоков (стр.2×стр.5) | | | | | | |
| 7. Сумма текущих стоимостей денежных потоков | | | | | | |
| 8. Остаточная стоимость за пределами планируемого периода | | | | | | |

Окончание табл. 5.13.

| Показатели | Год | | | | | |
|--|-----|-------------|--|--|---|-----|
| | 1-й | 2-й квартал | | | - | n-й |
| 9. Текущая стоимость остаточной стоимости за пределами планируемого периода при коэффициенте дисконтирования на конец года | | | | | | |
| 10. Чистая текущая стоимость (NPV) (стр.7+стр.9) | | | | | | |

Чистый денежный поток рассчитывается следующим образом: величина чистой прибыли корректируется на сумму начисленного износа. Оценка начисляемого износа основывается на анализе активов, данных о величине активов за последний отчетный год (включая инфляцию), величине чистого прироста основных средств, согласно модели (например, если, согласно модели, капиталовложения превысили износ, он должен соответствующим образом возрасти).

Прирост оборотного капитала рассчитывается исходя из величины той части выручки от реализации (в расчете на 1 руб.), которая направляется на инвестирование в оборотный капитал. Он основывается на анализе потребности предприятия в оборотном капитале за прошлые годы, а также на анализе типичной величины оборотного капитала на аналогичных предприятиях.

Требуемый оборотный капитал представляет собой оборотные средства, которыми должно располагать предприятие в начале периода. Его величина рассчитывается как произведение выручки от реализации и требуемого оборотного капитала (в процентном исчислении) на планируемый год.

Текущий оборотный капитал определяется в последнем балансовом отчете. Величина текущего оборотного капитала рассчитывается как разность между собственным капиталом и основными средствами и долгосрочными вложениями.

Величина излишка (дефицита) оборотного капитала рассчитывается сопоставлением требуемого оборотного капитала и имеющимся в наличии оборотными средствами. В случае дефицита оборотного капитала его следует прибавить к величине потребности в финансировании, поскольку эта величина представляет собой де-

нежные средства, которые должны быть вложены в предприятие с целью обеспечения его бесперебойного функционирования в будущем.

Остаток денежных средств на начало периода показывает размер денежной наличности предприятия на начало текущего периода.

Накопленная денежная наличность определяется как сумма остатка денежных средств на начало периода и чистого денежного потока, сформированного в течение прогнозного периода.

Текущая стоимость денежных потоков по годам определяется путем умножения величин чистого денежного потока каждого года на рассчитанный коэффициент текущей стоимости для середины года. Для действующего предприятия величина ранее инвестированных средств принимается равной итогу актива баланса на последнюю дату, т.е. на конец начального года, что отражается в модели дисконтированных денежных потоков по строке «капиталовложения» со знаком «-».

Сумма текущих стоимостей денежных потоков планируемого периода рассчитывается путем суммирования текущих стоимостей денежных потоков за весь планируемый период, включая начальный год.

Текущая стоимость остаточной стоимости за пределами планируемого периода определяется путем умножения величины остаточной стоимости за пределами планируемого периода на коэффициент текущей стоимости.

Чистая текущая стоимость проекта определяется как сумма текущих стоимостей денежных потоков планируемого периода и текущей стоимости остаточной стоимости за пределами планируемого периода.

При неотрицательном значении чистой текущей стоимости может быть принято решение по оказанию государственной поддержки или о финансировании инвестиционного проекта из других источников.

Коэффициент внутренней нормы прибыли (IRR) также характеризует целесообразность вложения средств в данный проект: если IRR превышает требуемый уровень доходности или равен ему, то проект может быть принят к рассмотрению с целью его финансирования.

График погашения кредиторской задолженности составляется в соответствии с условиями конкретных кредитных договоров с учетом установленных сроков погашения.

Точка безубыточности (порог рентабельности) – это такая выручка от реализации, при которой предприятие уже не несет убытков, но еще не несет и прибыли, т.е. результата от реализации после возмещения переменных затрат хватает только на покрытие постоянных затрат (*постоянные затраты* – затраты, не связанные с объемом производства (аренда, налоги, оплата кредитов и др.); *переменные затраты* зависят от объема производства, т.е. чем выше объем производства, тем выше платежи, например, за электроэнергию, производственную воду и пр.). Схематично анализ безубыточности представлен на рис. 5.16.

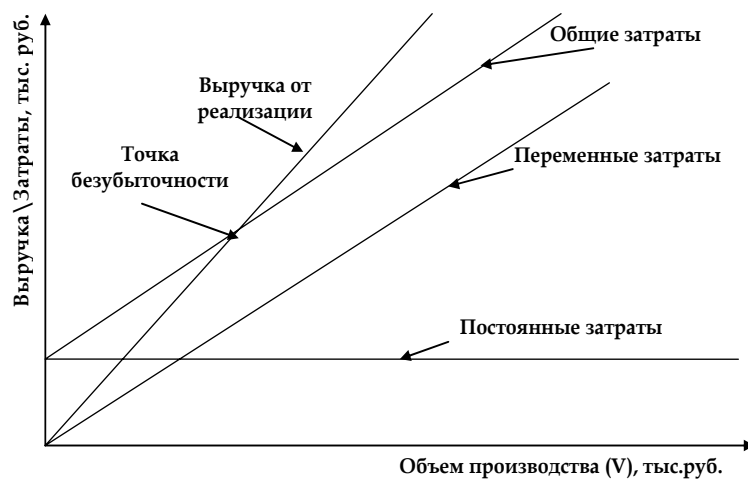


Рис. 5.16. Точка безубыточности

Если спрос на предлагаемую продукцию меньше, чем объем этой продукции, обеспечивающий безубыточность, то его производство не будет самокупаемым.

Данные для расчета финансового плана могут быть представлены в следующей форме:

1. Наименование этапа
2. Длительность этапа, мес.
3. Условия оплаты
4. Стоимость этапа, тыс. руб.
5. Количество единиц продукции

6. Налоги, связанные с реализацией этапа
7. Примечания

На базе данных производственной программы и финансового плана заполняется агрегированная форма прогнозного баланса по форме (табл. 5.14).

Таблица. 5.14.

Форма прогнозного баланса

| Актив | Код стр. | Год | | | | Пассив | Код стр. | Год | | | |
|---|------------|-----|--|--|--|----------------------------------|----------|-----|--|--|--|
| | | | | | | | | | | | |
| 1. Основные средства и прочие внеоборотные активы | 080 | | | | | 1. Источники собственных средств | 480 | | | | |
| 2. Запасы и затраты | 180 | | | | | 2. Расчеты и прочие пассивы | 770 | | | | |
| 3. Денежные средства | 330 | | | | | | | | | | |
| 4. Убытки прошлых лет | 340 350 | | | | | | | | | | |
| БАЛАНС (сумма строк 080, 180, 330, 340, 350) | 360 | | | | | БАЛАНС (сумма строк 480 и 770) | 780 | | | | |

По данным агрегированного баланса рассчитываются коэффициенты, характеризующие финансовое состояние предприятия.¹ Полученные результаты расчетов анализируются с целью установления соответствия данных их заданным значениям.

В финансовом разделе бизнес-плана необходимо продемонстрировать следующие основные показатели:

- **прибыльность** позволяет оценить, является ли предприятие достаточно привлекательным для участников бизнеса, чтобы рассмотреть возможность начала их участия с учетом существующих рисков;

¹ Данные коэффициенты изучаются в курсах «Финансы предприятия» и «Экономический анализ».

- *поток наличности* позволяет оценить, являются ли инвестиции в данный бизнес безопасными и будут ли платежи, причитающиеся участникам, осуществляться в соответствии с графиком.

Важно понять, что не существует автоматической зависимости между прибыльностью бизнеса и его способностью генерировать наличные средства.

Необходимо отметить, что в разных интересах финансовый план носит и разный характер. Поэтому существует два направления в разработке финансовых планов: финансовый план, показывающий жизнеспособность нового проекта, и финансовый план о бизнесе в целом. Тем не менее, и в том, и в другом следует отметить следующие важнейшие направления:

- расчет себестоимости единицы продукции или услуги;
- накладные расходы;
- продажи;
- поток наличности;
- финансирование плана.

Расчет себестоимости единицы продукции заключается в установлении цены на единицу продукции и выявлении переменных затрат на единицу продукции. Цена должна корреспондироваться с положениями раздела маркетинга бизнес-плана, так же как и переменные затраты должны соответствовать разделу плана о производстве.

Накладные расходы. Слишком много бизнесменов не придают значения накладным расходам. Некоторые накладные расходы являются для них достаточно очевидными (аренда, страховка), о других они могут быть забывать (коммунальные платежи, оплата телефона, рекламы).

Для прогнозирования *потока наличности* используется информация, содержащаяся в счете прибылей и убытков. Следует также принимать во внимание время поступления наличных средств и платежей. Результаты прогноза потока наличности будут различными, если условия оплаты, согласованные с поставщиками, колеблются в пределах 60 дней. Особое внимание нужно уделить сезонности, если это влияет на бизнес.

Источник информации о *продажах* – производственный план. В финансовом плане необходима цифровая информация для конкретизации.

Предположения об источниках финансирования плана. Следует предусмотреть не только внутренние, но и внешние источники финансирования плана. Они должны быть тщательно проверены.

Последнее и самое важное, что необходимо включить в финансовый план – это финансовая отчетность, состоящая из следующих ниже элементов.

1. Счет прибылей и убытков. Существует незначительное отличие между стандартами счета, используемыми в России и ЕС.

С учетом изменений, происходящих в системе бухгалтерского учета, целесообразно использовать форму ЕС (табл. 5.15).

Таблица 5.15.

Стандартный счет прибылей и убытков

| | |
|---|------------------|
| <i>Продажи</i> | <i>A</i> |
| <i>Переменные затраты</i> | |
| Сырье и материалы | |
| Налоги с продаж | |
| Прочие переменные затраты | |
| Изменение запасов | |
| <i>Итого переменные затраты</i> | <i>B</i> |
| <i>Валовая прибыль</i> | <i>C = A - B</i> |
| <i>Постоянные затраты</i> | |
| Амортизация | |
| Персонал | |
| Аренда | |
| Страховка | |
| Реклама | |
| Коммунальные услуги | |
| Прочие налоги (кроме налога на доходы организаций) | |
| Прочие | |
| <i>Итого постоянные затраты</i> | <i>D</i> |
| <i>Чистая прибыль до уплаты процентов по займам и налогов</i> | <i>E = C - D</i> |
| <i>Проценты по займам</i> | <i>F</i> |
| <i>Чистая прибыль до уплаты налогов</i> | <i>G = E - F</i> |
| <i>Налог на доходы</i> | <i>H</i> |
| <i>Чистая прибыль после уплаты налогов</i> | <i>I = G - H</i> |

2. Балансовый отчет. В некоторых случаях приводится третья категория активов и пассивов: промежуточные активы и пассивы.

3. Прогноз потока наличности. Прогноз потока наличности достаточно прост. Он состоит из всех оттоков наличных средств и всех притоков наличных средств с разноской по месяцам и служит для расчета баланса. Отрицательный баланс означает недостаток оборотного капитала организации и необходимость дополнительного финансирования.

4. Виды финансовых форм. Любой финансовый план включает в себя различные виды отчетности. Самые необходимые из них:

- отчет о прибылях и убытках (в бухгалтерии – «Отчет о финансовых результатах и их использовании», форма №2);
- отчет о движении денежных средств (форма №3);
- баланс предприятия (форма №1).

5. Отчет о прибылях и убытках (приложение 1) показывает, будет ли получать компания прибыль, т.е. уровень прибыльности (убыточности) проекта. Читать отчет нужно сверху вниз, т.к. сверху вниз отражаются расходы, а последней строкой – доход, остающийся в распоряжении.

6. Отчет о движении денежных средств (приложение 2) показывает, есть ли у компании наличность, чтобы платить по счетам. Этот отчет – один из важнейших финансовых отчетов. *Он не характеризует прибыль.* Он только показывает, сколько денег имеется в банке, сколько наличных денег «приходит» на счет и «уходит» со счета в каждом месяце года.

7. Баланс предприятия (приложение 3) показывает, сколько стоит компания. Для новичков в бизнесе это наименее понятная форма. В активе баланса указывается стоимость всех составляющих компании (земли, зданий, машин, оборудования и пр.), а в пассиве – размер собственных средств и всех обязательств. В общем смысле, актив – характеристика имущества согласно его функциональной роли, а пассив – характеристика того же имущества, но согласно источникам его появления. Поэтому каждая операция на предприятии ведет изменение как актива, так и пассива на одну и ту же сумму, вследствие этого *актив баланса всегда равен его пассиву*. Если это равенство не соблюдается – значит на предприятии существуют ошибки в учете и нарушения; как правило, их выявляет аудит.

Все изложенные выше приемы составления финансового плана дают четкую картину для инвестора, характеризующую проект в

цифрах. Именно грамотное составление финансового плана зачастую обуславливает окончательное решение инвесторов.

Весь бизнес-план, как видно, является достаточно неоднозначным и сложным документом. Последним разделом служит «Оценка и страхование риска». Данный раздел включает выявление и работу с рисками, оказывающими влияние на проект.

Практические задания по теме 5

1. Разработайте бизнес-план:

- а) промышленного предприятия;
- б) образовательного учреждения;
- в) торгово-закупочного предприятия;
- г) консалтинговой фирмы;
- д) венчурного предприятия;
- е) предприятия общественного питания.

Примерное содержание и рекомендации для разработки бизнес-плана:

Состав и детализация бизнес-плана зависят от характера создаваемого предприятия; относится ли оно к сфере услуг или к производственной сфере. Если предприятие производственное, то на состав и детализацию бизнес-плана повлияют вид товара и то, для кого он предназначен: для потребителей или для производителей.

Состав бизнес-плана также зависит от размера предполагаемого рынка сбыта, наличия конкурентов и перспектив роста создаваемого предприятия.

Примерный состав бизнес-плана

- 1) *Вводная часть (резюме):*
 - название и адрес фирмы;
 - учредители;
 - суть и цель проекта;
 - стоимость проекта;
 - потребность в финансах
 - ссылка на секретность.

- 2) *Анализ положения дел в отрасли:*
 - текущая ситуация и тенденции развития отрасли;
 - направление и задачи деятельности проекта.
- 3) *Сущность предлагаемого проекта:*
 - продукция (услуги или работы);
 - технология;
 - лицензии;
 - патентные права.
- 4) *Анализ рынка:*
 - потенциальные потребители продукции;
 - потенциальные конкуренты;
 - размер рынка и его рост;
 - оценочная доля на рынке.
- 5) *План маркетинга:*
 - цены;
 - ценовая политика;
 - торговая политика
 - каналы сбыта;
 - реклама;
 - политика поддержания продукции;
 - прогноз новой продукции.
- 6) *Производственный план:*
 - производственный процесс;
 - производственные помещения;
 - оборудование;
 - источники поставки сырья, материалов, оборудования и рабочих кадров;
 - субподрядчики.
- 7) *Организационный план:*
 - форма собственности;
 - сведения о партнерах, владельцах предприятия;
 - сведения о руководящем составе;
 - организационная структура.
- 8) *Степень риска*
 - слабые стороны предприятия (возможен SWOT-анализ) ;
 - вероятность появления новых технологий;
 - альтернативные стратегии.

9) *Финансовый план:*

- план доходов и расходов;
- план денежных поступлений и выплат;
- балансовый план;
- точка безубыточности.

10) *Приложения:*

- копии контрактов, лицензии и т.п. ;
- копии документов, из которых взяты исходные данные;
- прейскуранты поставщиков.

Рекомендации и описание составных частей бизнес-плана

Вводная часть (резюме)

Вводная часть, как правило, пишется уже после того, как составлен весь план. Она должна быть краткой (не более 2–3 страниц) и рассматриваться как самостоятельный рекламный документ, так как в ней содержатся основные положения всего бизнес-плана.

Анализ положения дел в отрасли

В этом разделе описываются основные направления и цели деятельности будущего проекта. Очень важно преподнести идею нового проекта в контексте сложившегося состояния дел в отрасли. Необходимо продемонстрировать глубокое понимание состояния предприятия и той отрасли индустрии, в которой оно будет работать и конкурировать, так как одним из критериев победы в конкурентной борьбе является ситуация на рынке продукции этого класса.

В бизнес-плане рекомендуется дать анализ текущего состояния дел в отрасли и сведения о тенденциях развития. Желательно также дать справку по последним новинкам, перечислить потенциальных конкурентов, указать их сильные и слабые стороны. Необходимо изучить все прогнозы по данной отрасли и в результате ответить на вопрос, на какого именно потребителя рассчитаны товары или услуги предприятия.

Сущность предлагаемого проекта

В этом разделе необходимо дать четкое определение и описание тех видов продукции или услуг, которые будут представлены на рынок. Следует указать существенные аспекты технологии, необходимой для производства продукции.

При описании основных характеристик продукции делается акцент на те преимущества, которые эта продукция несет потенциальным покупателям, а не на технических подробностях. Детальная информация технологического процесса может быть дана в приложении.

Очень важно подчеркнуть уникальность или отличительные особенности продукции. Это может быть выражено в разной форме: новая технология, качество товара, низкая себестоимость и т.д. Также необходимо подчеркнуть возможность совершенствования данной продукции.

В этом разделе следует описать имеющиеся патенты или авторские права на изобретение или привести другие причины, которые могли бы воспрепятствовать вторжению конкурентов на рынок. Такими причинами могут быть, например, эксклюзивные права на распространение или торговые марки.

Анализ рынка

Рынок и маркетинг являются решающими факторами для всех компаний. Самые гениальные технологии окажутся бесполезными, если у них нет своих покупателей. Поэтому этот раздел является наиболее трудным для написания. Необходимо убедить инвестора в существовании рынка для продукции и показать, что вы понимаете и можете продать на нем свою продукцию. Для этого важно определить тот сегмент рынка, который будет для предприятия главным. Как правило, новые предприятия могут успешно конкурировать лишь на одном, достаточно узком сегменте рынка. Выбор такого сегмента может зависеть и от остроты конкурентной борьбы, которая для одного типа продукции может быть слабее, для другого – сильнее.

После определения конкурентного сегмента рынка приводится описание структуры клиентуры (покупателей) внутри этого сегмента.

Любой бизнес и, особенно обладающий хорошими идеями по совершенствованию продукции, рано или поздно столкнется с проблемой конкуренции. Поэтому очень важно определить непосредственных конкурентов, их сильные и слабые стороны, оценить потенциальную долю рынка каждого конкурента. Необходимо показать, что ваша продукция может конкурировать с точки зрения качества, цены, распространения, рекламы и других показателей.

План маркетинга

В этом разделе необходимо доказать, почему клиенты будут покупать продукцию. В нем описывается, каким образом предполагают продавать новый товар или услугу, какую за него назначить цену и как проводить рекламную политику. Конкретные детали маркетинговой стратегии часто оказываются сложными, комплексными и затрагивают такие области, как маркетинговая расстановка, ценовая политика, торговая политика, реклама и т.д.

На действующих предприятиях план по маркетингу составляется на год вперед. За его выполнением внимательно следят и регулярно вносят в него поправки с учетом изменяющейся ситуации на рынке.

В этом разделе делается маркетинговая расстановка (обеспечение конкурентоспособности продукции) и указываются основные характеристики продукции (работ или услуг) в сравнении с конкурирующими.

Производственный план

В этом разделе должны быть описаны все производственные и другие рабочие процессы. Здесь же рассматриваются все вопросы, связанные с помещениями, их расположением, оборудованием, персоналом. Если создаваемое предприятие относится к категории производственных, то необходимо полное описание производственного процесса: как организована система выпуска продукции и как осуществляется контроль над производственными процессами, каким образом будут контролироваться основные элементы, входящие в стоимость продукции (например, затраты труда и материалов), как будет размещено оборудование. Если некоторые операции предполагается поручить субподрядчикам, следует дать о нем основные сведения: его название, адрес, причины, по которым он был выбран, цены и информацию о заключенных контрактах. По тем операциям, которые предполагается выполнить собственными силами, необходимо дать схему производственных потолков, список производственного оборудования, сырья и материалов с указанием поставщиков (название, адрес, условия поставок), ориентировочную стоимость, а также список производственного оборудования, которое может понадобиться в будущем. Наконец, в этом разделе должен найти отражение вопрос, насколько быстро может быть увеличен или сокращен выпуск продукции.

Организационный план

В этом разделе указывается форма собственности создаваемого предприятия (индивидуальное предприятие, товарищество или акционерное общество). Если это товарищество, необходимо привести условия, на которых оно строится. Если акционерное общество, необходимо дать сведения о количестве и типе выпускаемых акций.

Приводится организационная структура будущего предприятия; сведения о количестве персонала и расширении штата, обучении, подготовке кадров, а также о привлечении консультантов, советников, менеджеров.

В этом разделе рассматриваются вопросы руководства и управления предприятием. Объясняется, каким образом организована руководящая группа, и описывается роль каждого ее члена. Приводятся краткие биографические сведения обо всех членах совета директоров. Анализируются знания и квалификация всей команды в целом.

В этом же разделе должны быть представлены данные о руководителях основных подразделений, их возможностях и опыте, а также об их обязанностях. Детальные анкетные данные и характеристики приводятся в приложении. В этом разделе освещается механизм поддержки и мотивации ведущих руководителей, то есть каким образом они будут заинтересованы в достижении намеченных в бизнес-плане целей, как будет оплачиваться труд каждого руководителя (оклад, премии, долевое участие в прибыли). Рекомендуется представить организационную схему с указанием места каждого руководителя в организационной иерархии.

Степень риска

Каждый новый проект неизбежно сталкивается на своем пути с определенными трудностями, угрожающими его осуществлению. Для предпринимателя очень важно уметь предвидеть подобные трудности и заранее разработать стратегии их преодоления. Необходимо оценить степень риска и выявить те проблемы, с которыми может столкнуться бизнес.

Главные моменты, связанные с риском проекта, должны быть описаны просто и объективно. Угроза может исходить от конкурентов, от собственных просчетов в области маркетинга и производственной политики, ошибок в подборе руководящих кадров. Опас-

ность может представлять также технический прогресс, который способен мгновенно "состарить" любую новинку.

Полезно заранее выработать стратегию поведения и предложить пути выхода из вероятных рискованных моментов в случае их внезапного возникновения. Наличие альтернативных программ и стратегий в глазах потенциального инвестора будет свидетельствовать о том, что предприниматель знает о возможных трудностях и заранее к ним готов.

Финансовый план

Финансовый план является важнейшей составной частью бизнес-плана. Основные показатели финансового плана: объем продаж, прибыль, оборот капитала, себестоимость. Финансовый план составляется на 3–5 лет и включает в себя план доходов и расходов, план денежных поступлений и выплат, балансовый план на первый год. При составлении финансового плана анализируется состояние потока реальных денег (потока наличности), устойчивость предприятия, источники и использование средств. В заключение определяется точка безубыточности.

Сводный прогноз доходов и расходов составляется, по крайней мере, на первые три года, причем данные за первый год должны быть представлены в месячной разбивке. Он включает такие показатели, как ожидаемый объем продаж, себестоимость реализованных товаров и различные статьи расходов. Зная ставки налога, можно получить прогноз чистой прибыли предприятия после вычета налогов.

Тест к теме 5

- 1) *В зависимости от направленности и характера решаемых задач различают виды планирования:*
 - а) стратегическое;
 - б) рыночное;
 - в) среднесрочное;
 - г) экономическое;
 - д) текущее.
- 2) *Текущее планирование заключается в определении:*
 - а) стратегических целей;
 - б) промежуточных целей;

- в) оптимальных целей;
 - г) точечных целей.
- 3) *Определение целей и миссии бизнеса, анализ внешней среды и собственных возможностей предприятия являются:*
- а) последующими этапами создания бизнес-плана;
 - б) предшествующими этапами создания бизнес-плана;
 - в) текущими этапами при создании бизнес-плана.
- 4) *К инвестиционным проектам обычно относятся проекты, в которых главной целью является:*
- а) изъятие средств с какого-либо рынка с целью получения прибыли;
 - б) получение положительного имиджа в глазах потребителей;
 - в) вложение средств с целью получения прибыли.
- 5) *Основаниями классификации проектов являются следующие признаки:*
- а) класс;
 - б) размер;
 - в) тип;
 - г) фондоемкость;
 - д) вид;
 - е) длительность;
 - ж) трудоемкость.
- 6) *В состав инновационных бизнес-проектов включают:*
- а) организационные;
 - б) реформаторские;
 - в) экономические;
 - г) бухгалтерские;
 - д) социальные;
 - е) макроэкономические.
- 7) *Сколько основных подходов к разработке бизнес-плана можно выделить?*
- а) 1;
 - б) 2;
 - в) 4;
 - г) 5;
 - д) 8.

- 8) *Компания может использовать следующие методы управления бизнесом:*
- а) реактивный;
 - б) активный;
 - в) бюджетный;
 - г) организационный.
- 9) *При бюджетном методе резко повышается управляемость факторами:*
- а) производственного развития бизнеса;
 - б) социального развития бизнеса;
 - в) финансового развития бизнеса;
 - г) инфраструктурного развития бизнеса.
- 10) *Раздел «планы производства» включается в бизнес-план только предпринимателями, которые собираются заниматься:*
- а) производством услуг;
 - б) производством товаров;
 - в) организацией;
 - г) производственным консалтингом.
- 11) *Что из перечисленных элементов нельзя отнести к разделу бизнес-плана «рынок сбыта»?*
- а) оценка положения дел в отрасли;
 - б) анализ темпов прироста по отрасли;
 - в) анализ оборачиваемости капитала конкурирующих предприятий;
 - г) анализ потенциальных потребителей.
- 12) *План маркетинга в структуре бизнес-плана предназначен для создания:*
- а) позитивного имиджа компании;
 - б) эффективного рынка сбыта предлагаемого товара;
 - в) финансового потенциала компании;
 - г) рациональной системы планирования развития производства компании.
- 13) *Сегментирование рынка проводится по следующим параметрам:*
- а) характеру товара;
 - б) прибыльности рынка;
 - в) категории потребителей;
 - г) географическому делению рынка;

- д) качеству товара;
 - е) объему продаж товара.
- 14) *Автором стоимостной цепочки создания ценностей является:*
- а) Ф. Тейлор;
 - б) П. Друкер;
 - в) М. Портер;
 - г) Л. Аакер;
 - е) Д. Макдональд.
- 15) *Набор товаров, предлагаемых предприятием-изготовителем на рынке, называют:*
- а) реквизитом;
 - б) ассортиментом;
 - в) бизнес-единицей;
 - г) номенклатурой.
- 16) *Численность работников основной сферы рассчитывается исходя из уровня:*
- а) текучести кадров;
 - б) выработки и производственной программы;
 - в) среднего уровня сложности выполняемых работ на предприятии;
 - г) количества производственных мощностей предприятия.
- 17) *Целенаправленное превращение исходного сырья и материалов в готовый продукт с заданными свойствами – это:*
- а) производственный процесс;
 - б) технологический процесс;
 - в) организационный процесс.
- 18) *На предприятиях выделяют следующие виды производственных процессов:*
- а) основные;
 - б) параллельные;
 - в) вспомогательные;
 - г) прямоточные;
 - д) непрерывные.
- 19) *Процессы, непосредственно связанные с превращением предметов труда в готовую продукцию, называются:*
- а) основными;
 - б) параллельными;

- в) вспомогательными;
 - г) прямоточными;
 - д) непрерывными.
- 20) *План производства должен соответствовать:*
- а) численности сотрудников;
 - б) мощности предприятия;
 - в) количеству рабочих дней в году.
- 21) *НИОКР – это:*
- а) научно-исследовательская организация контрольных работ;
 - б) научные исследования и опытно-конструкторские разработки;
 - в) нормативы интеллектуально-органических конструкторских разработок.
- 22) *Минусами сетевой структуры управления являются:*
- а) децентрализация связей в структуре;
 - б) нарушение принципа единоначалия;
 - в) загруженность руководителей высшего звена;
 - г) возникновение сложностей с обучением персонала.
- 23) *Положительными чертами матричной структуры являются:*
- а) сокращение числа уровней управления;
 - б) перегруппировка производств с целью модификации;
 - в) более узкая специализация сотрудников;
 - г) разделение обязанностей между руководителями направлений;
 - д) низкие затраты на эксплуатацию структуры.
- 24) *Процесс приведения будущей стоимости денег к их текущей стоимости называется :*
- а) хеджированием;
 - б) дисконтированием;
 - в) факторингом;
 - г) франчайзингом;
 - д) форфейтингом.
- 25) *Разница между инвестиционными затратами и будущими поступлениями, приведенными в эквивалентные условия, называется:*
- а) ликвидность баланса;
 - б) рентабельность инвестиций;
 - в) чистая текущая приведенная стоимость;
 - г) амортизация собственных активов.

Тема 6.

Учреждение бизнеса

Любая предпринимательская деятельность в Российской Федерации может осуществляться только зарегистрированными в установленном порядке лицами.

Не являются предпринимательской деятельностью:

- деятельность, не направленная на получение прибыли (например, благотворительность);
- деятельность, направленная на получение прибыли, но носящая разовый характер (например, продажа личного автомобиля);
- работа по трудовому договору или договорам гражданско-правового характера.

Любая предпринимательская деятельность, осуществляемая без государственной регистрации, влечет административную ответственность в виде штрафа. На данный момент сумма штрафа составляет от 5 до 20 минимальных размеров оплаты труда (МРОТ).

Процедура регистрации проходит в несколько этапов, но до ее начала необходимо определиться с рядом вопросов:

- 1) Какая организационно-правовая форма будет выбрана?
- 2) Каков размер уставного капитала?
- 3) Сколько учредителей у будущего бизнеса?
- 4) В какой форме будет внесен уставный капитал?

От ответов на эти вопросы зависит состав и содержание документов, подаваемых в регистрирующие органы.

В данном разделе мы рассмотрим основные организационно-правовые формы и условия выбора одной из них, а затем перейдем непосредственно к процедуре государственной регистрации.

6.1. Организационно-правовые формы бизнеса

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

Классификация организационно-правовых форм определена в Гражданском кодексе РФ и представлена на рис. 6.1.

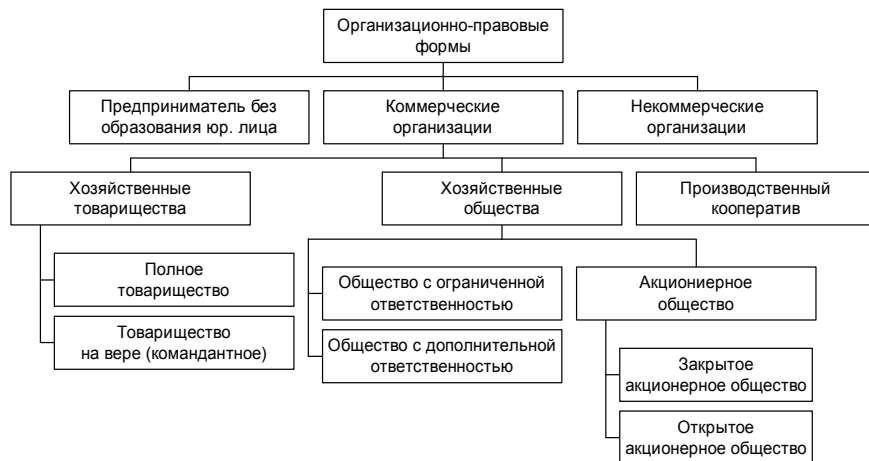


Рис. 6.1. Классификация организационно-правовых форм бизнеса

Как видно из схемы, все организации можно разделить на коммерческие и некоммерческие. Коммерческие организации ставят своей основной целью получение прибыли. Некоммерческие выбирают какие-либо другие цели (благотворительные, научные, культурные и др.). Некоммерческая организация может вести предпринимательскую деятельность, но вся извлеченная ею прибыль может быть использована лишь внутри организации, она не распределяется между соучредителями. Статус коммерческой или некоммерческой организации закрепляется в ее учредительных документах.

Предприниматель без образования юридического лица (ПБОЮЛ) является частным лицом, а не организацией, поэтому выделен на схеме отдельно. Однако его деятельность направлена на получение прибыли, т.е. он представляет собой своеобразную «коммерческую организацию».

Бизнес как таковой может вести либо ПБОЮЛ, либо коммерческая организация, поэтому на остальных организационно-правовых формах мы здесь останавливаться не будем. Рассмотрим

сущность, достоинства и недостатки каждой из форм, приведенных на схеме.

1. Предприниматель без образования юридического лица.

Согласно Гражданскому кодексу РФ, гражданин может осуществлять предпринимательскую деятельность без создания юридического лица. При этом он обязан зарегистрироваться в качестве индивидуального предпринимателя, а к его деятельности, согласно Гражданскому кодексу РФ, будут применяться правила, применяющиеся для коммерческих организаций, если иное не предусмотрено иными правовыми актами. Т.е. индивидуальный предприниматель выступает на рынке наравне с юридическими лицами. При этом он имеет право:

- открыть свой расчетный счет в банковском учреждении;
- иметь свой товарный знак;
- заключать сделки и подписывать хозяйственные договоры;
- получать банковский кредит;
- самостоятельно платить налоги;
- быть истцом и ответчиком в суде по имущественным спорам с юридическими лицами;
- использовать наемный труд других граждан.

Учреждение бизнеса в форме ПБОЮЛ имеет следующие преимущества:

- 1) простая и короткая процедура регистрации;
- 2) упрощенный порядок ведения учета и составления отчетности;
- 3) ставки налогообложения доходов значительно ниже, чем у юридических лиц;
- 4) индивидуальные предприниматели не состоят на учете в государственных органах статистики.

Вместе с тем, у данной организационно-правовой формы есть несколько существенных недостатков:

- 1) индивидуальный предприниматель отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом;
- 2) сложно привлечь инвестиции, поскольку ПБОЮЛ не имеет ни акций, ни долей;
- 3) в качестве названия можно использовать только собственную фамилию.

Таким образом ПБОЮЛ является удобной формой предпринимательской деятельности на начальных этапах ведения бизнеса.

Если гражданин добивается успеха в качестве индивидуального предпринимателя, то это дает ему возможность сформировать начальный капитал и перейти в другую форму, предполагающую образование юридического лица.

2. Полное товарищество. Данная организационно-правовая форма предполагает получение статуса юридического лица. Полное товарищество образуется несколькими вкладчиками (товарищами), которые несут неограниченную и солидарную ответственность по обязательствам этого товарищества. Соучредители подписывают учредительный договор, в котором указаны сведения об учредителях; размере и составе складочного капитала; размере и порядке изменения долей каждого из участников в складочном капитале; размере, составе, сроках и порядке внесения ими вкладов; ответственности участников за нарушение обязанностей по внесению вкладов. Одно и то же лицо может быть участником только одного полного товарищества. Если иное не оговорено в учредительном документе, то управление полным товариществом осуществляется на основании принципа «один участник – один голос». При этом решения могут приниматься на основе общего согласия или большинством голосов. Каждый участник имеет право действовать от имени товарищества, но эти полномочия могут быть отменены судом по заявлению других участников, если на это есть веские основания. Кроме того, порядок представительства может быть изменен учредительным договором.

К моменту учреждения полного товарищества каждый участник обязан внести не менее 50% своего вклада. Прибыль и убытки распределяются между соучредителями соразмерно с их вкладами.

Фирменное название должно состоять из имен участников и слова «полное товарищество» или одного/нескольких имен участников, сочетания «и К^о», а также слов «полное товарищество».

Как видим, полное товарищество очень близко по своей сути к ПБОЮЛ. Оно представляет собой объединение индивидуальных предпринимателей с присвоением статуса юридического лица. К достоинствам такой формы бизнеса можно отнести следующее:

- объединение усилий нескольких участников в процессе ведения бизнеса;
- объединение финансовых и имущественных средств нескольких участников в складочный капитал;

- дополнительные, по сравнению с ПБОЮЛ, возможности привлечения инвестиций.
Недостатками полного товарищества являются следующие:
- неограниченная ответственность участников по обязательствам общества;
- необходимость вести полный бухгалтерский учет и составлять отчетность;
- ограничения, связанные с наименованием организации.

3. Товарищество на вере (командитное товарищество).

Данная организационно-правовая форма отличается от предыдущей тем, что в состав участников наряду с полными товарищами входят ассоциированные участники (командист). Они не принимают участия в предпринимательской деятельности товарищества и несут ответственность только в пределах своих вкладов. Такой вкладчик имеет право получать часть прибыли (в соответствии с долей), знакомиться с годовыми отчетами и балансами, выйти из товарищества по окончании финансового года и получить свой вклад в порядке, предусмотренном в учредительном договоре, передать свою долю другому вкладчику или третьему лицу.

При ликвидации товарищества на вере вкладчики имеют право перед полными товарищами на получение вкладов из оставшегося имущества после удовлетворения кредиторов. Товарищество на вере ликвидируется при выбытии всех участников-вкладчиков, а оставшиеся полные товарищи могут организовать полное товарищество. Имущество делится между участниками пропорционально доле в складочном капитале. Однако если остается один полный товарищ или один вкладчик, то товарищество сохраняется.

Товарищество на вере обладает тем преимуществом перед полным товариществом, что оно способно привлекать дополнительные инвестиции за счет вкладов командититов, могущих принять участие в организации бизнеса, но не желающих нести ответственность своим имуществом по обязательствам товарищества.

4. Общество с ограниченной ответственностью (ООО). Данная форма организации является наиболее распространенной на данный момент в нашей стране. Общество с ограниченной ответственностью рассчитано, прежде всего, на малый бизнес. В связи с этим минимальный размер его уставного капитала составляет всего 100 минимальных размеров оплаты труда (на данный момент –

10 000 рублей). Максимальное количество участников составляет 50 лиц (среди участников любых организаций могут быть как физические, так и юридические лица). Действующие общества с большей численностью могут быть преобразованы в акционерные общества или кооперативы. Данные о составе участников открыты для других лиц и отражаются в учредительных документах общества. Смена участников сопровождается регистрацией изменений в учредительных документах. В отличие от других юридических лиц, общество с ограниченной ответственностью может состоять и из одного учредителя – физического лица. Став учредителем общества, а также генеральным директором, предприниматель сможет полностью контролировать свой бизнес.

Общество с ограниченной ответственностью имеет два учредительных документа: учредительный договор и устав. Они не являются идентичными: устав шире договора. В случае несоответствия положений учредительного договора и устава преимущественную силу для третьих лиц и участников общества имеют положения устава.

В случае увеличения уставного капитала регистрируются только изменения в учредительных документах. Сумма, на которую происходит увеличение уставного капитала, не подлежит налогообложению. Основное общество может безвозмездно передавать дочернему денежные средства и иное имущество в качестве вклада в имущество без обложения налогами у той и другой стороны.

Размер доли участника – это отношение номинальной стоимости доли к величине уставного капитала. Каждый участник общества имеет число голосов, пропорциональное его доле в уставном капитале. Действительная стоимость для каждого участника ООО соответствует части чистых активов общества, пропорциональной размеру его доли. Для каждого участника может быть установлен максимальный размер доли, который при купле-продаже не может быть превышен. Если один участник продает свою долю, то состав участников не меняется. Возможна продажа своей доли третьим лицам, если иное не предусмотрено уставом. Само общество не вправе приобретать доли в своем уставном капитале, за исключением двух случаев:

- если уставом запрещена уступка доли третьим лицам;
- если нет согласия участников на уступку третьим лицам.

С согласия участника стоимость его доли может быть выплачена в натуральной форме, которая производится в течение года с момента перехода доли к обществу. Любой участник вправе в любое время выйти из общества. С момента подачи заявления участником о выходе из общества его доля переходит обществу, которое обязано выплатить ему действительную ее стоимость. Расчеты векселями и иными долговыми обязательствами законом не предусмотрены.

Собственники общества устанавливают порядок распределения прибыли. Общество вправе ежеквартально, раз в полгода или один раз в год распределять прибыль между участниками. В ООО доли в уставном капитале переходят к наследникам, но в уставе может быть предусмотрено, что участниками они становятся только с согласия остальных учредителей. Аналогичная ситуация складывается при ликвидации юридического лица – участника (его доля переходит к остальным участникам общества).

Вопросы о внесении изменений в учредительный договор, о реорганизации или ликвидации должны приниматься единогласно на общем собрании участников. Оно является высшим органом управления общества. При необходимости создается совет директоров. Текущее руководство осуществляет исполнительный орган (президент, генеральный директор). Обязательно создание ревизионной комиссии. Функции ревизора может исполнять независимый аудитор.

Достоинствами общества с ограниченной ответственностью являются:

- объединение усилий и капиталов нескольких участников;
- учредители могут сами выбирать название организации;
- соучредители несут риск только в пределах своего вклада в уставный капитал;
- возможность создания юридического лица только одним учредителем.

В то же время можно выделить и ряд недостатков:

- ограничение минимальной суммы уставного капитала;
- необходимость вести полный бухгалтерский учет и составлять отчетность;
- более сложная процедура регистрации (по сравнению с ПБОЮЛ).

5. Общество с дополнительной ответственностью (ОДО).

К предприятиям с данной организационно-правовой формой при-

меняются нормы законодательства, определенные для общества с ограниченной ответственностью. Однако участники такого общества несут субсидиарную ответственность по обязательствам организации. Это значит, что в случае банкротства обязательства возмещаются сначала за счет имущества самого общества. Если этого недостаточно, то остаток возмещается за счет участников соразмерно с их долями в уставном капитале. Следует отметить, что ОДО сейчас практически не встречается.

6. Акционерное общество. Уставный капитал акционерного общества разделен на определенное число акций. Акционеры не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков в пределах стоимости принадлежащих им акций. Если участники акционерного общества могут отчуждать свои акции без согласия других акционеров, то оно признается открытым (ОАО). Открытое акционерное общество обязано ежегодно публиковать годовой отчет: баланс и отчет о прибылях и убытках. Акционерное общество, акции которого распределяются только среди учредителей или определенного круга лиц, признается закрытым акционерным обществом (ЗАО). Количество его участников не может превышать численность 50 акционеров.

Участники акционерного общества заключают между собой учредительный договор, затем утверждают устав, который является главным учредительным документом. Уставный капитал формируется из номинальной стоимости акций и определяет минимальный размер имущества акционерного общества, гарантирующего интересы его кредиторов. При учреждении все акции должны быть распределены среди учредителей. Стоимость чистых активов после каждого финансового года не должна быть меньше уставного капитала.

Акционерное общество может увеличить уставный капитал путем повышения номинала стоимости акций или выпуска дополнительных акций. Акции делятся на два вида: привилегированные и обыкновенные.

Привилегированные акции – это акции с фиксированным дивидендом, владелец которых пользуется привилегиями по сравнению с владельцем обыкновенных акций. Привилегии могут выражаться в следующем:

- получение фиксированных дивидендов, не ниже оговоренного размера;
- получение большей доли имущества при ликвидации;

- выкуп этих акций эмитентом (организация, выпустившая акции) на льготных условиях.

Однако привилегированные акции, как правило, не имеют права голоса на общем собрании акционеров. Доля привилегированных акций в общем объеме уставного капитала не должна превышать 25%.

Обыкновенные акции являются голосующими, т.е. их владелец может участвовать в собрании акционеров с правом голоса. При этом голосование осуществляется по принципу «одна акция – 1 голос». Дивиденды по обыкновенным акциям могут не выплачиваться вообще, и все остальные привилегии отсутствуют. Тем не менее, чем больше у владельца обыкновенных акций, тем больший вес имеет его мнение на собрании акционеров. Пакет акций в 50% + 1 акция носит название *контрольного пакета*, т.е. владелец этого пакета полностью контролирует решения, принимаемые собранием акционеров: большинство голосов в любом случае останется у него. Общее собрание акционеров является высшим органом управления акционерного общества. Исполнительный орган может быть коллегиальным (правление, дирекция) или единоличным (генеральный директор).

По результатам деятельности акционерное общество выплачивает дивиденды (часть чистой прибыли) акционерам. Однако оно не вправе объявлять и выплачивать дивиденды до полной оплаты своего уставного капитала, если стоимость чистых активов этой организации меньше уставного капитала и резервного фонда или уменьшится после выплаты дивидендов.

По сравнению с ООО, акционерное общество обладает тем существенным достоинством, что оно может привлекать дополнительные инвестиции путем эмиссии и размещения дополнительных акций. Однако здесь есть и недостаток. Минимальный уставный капитал открытого акционерного общества составляет 1000 МРОТ (100 000 рублей; для ЗАО минимальный уставный капитал такой же, как и для ООО). Кроме того, при регистрации предусмотрена отдельная процедура по оформлению и эмиссии (выпуску) акций, осложняющая начало деятельности. Таким образом, можно сказать, что акционерное общество – это форма, предусмотренная для крупных организаций. Следовательно, общество с ограниченной ответственностью, достигнув достаточно крупных размеров и накопив большой капитал, может реорганизоваться в акционерное общество.

7. Производственный кооператив. Предприниматели для осуществления деятельности могут объединяться в производственный кооператив, который является коммерческой организацией и действует на основании устава, основные положения которого аналогичны изложенным в уставе товарищества и общества с ограниченной ответственностью. Firmenное название содержит слова «производственный кооператив» или «артель». Численность участников должна быть не менее 5 человек.

8. Временный творческий коллектив (ВТК) не определен как отдельная организационно-правовая форма. Обычно ВТК создается внутри уже существующей компании для решения каких-либо проблем или реализации конкретного проекта. Деятельность ВТК регламентируется внутренним Положением фирмы. ВТК может вести коммерческую деятельность, распространяя товары или услуги от лица основной компании. Последняя при этом производит все необходимые расчеты и учет операций, а часть прибыли, полученной ВТК, передается основной компании. ВТК могут организовываться внутри заинтересованной организации на начальных этапах формирования бизнеса. Особенно это касается новых товарных разработок, в отношении которых не совсем ясно, как их воспримет рынок.

Итак, современное законодательство предоставляет достаточно широкий выбор правовых форм для нового бизнеса. Выбор одной из них зависит от количества учредителей, их готовности к риску и начальных финансовых возможностей.

Рассмотрим теперь непосредственно процедуру регистрации учреждаемого бизнеса.

6.2. Процедура государственной регистрации

Сейчас в органах государственной регистрации предпринимателей действует система, основанная на принципе «одного окна», которая подразумевает, что пакет документов подается в единый регистрационный орган. Раньше после прохождения процедуры государственной регистрации предприниматель (организация) должны были самостоятельно обращаться в налоговую инспекцию и внебюджетные фонды для постановки на учет. Т.е. потенциальный бизнесмен должен был формировать несколько пакетов документов

и обращаться во множество инстанций, ожидая решения в каждой из них. Теперь один пакет документов предоставляется в территориальный налоговый орган (в отдел, осуществляющий регистрацию и учет налогоплательщиков) по месту нахождения юридического лица или индивидуального предпринимателя, а государственная регистрация, постановка на налоговый учет и учет во внебюджетных фондах происходит автоматически. Зарегистрированный предприниматель получает на руки свидетельство о его регистрации.

Наиболее проста процедура регистрации ПБОЮЛ. Для этого необходимо подготовить следующие документы.

- подписанное заявителем заявление о государственной регистрации по форме, утвержденной Правительством РФ (форму можно получить прямо в регистрирующем органе);
- копия основного документа (паспорта) физического лица, регистрируемого в качестве индивидуального предпринимателя (если лицо является гражданином РФ);
- копия документа, удостоверяющего личность иностранного гражданина (если лицо является иностранным гражданином);
- копия документа, удостоверяющего личность лица без гражданства (если лицо является лицом без гражданства);
- копия свидетельства о рождении или иного документа, подтверждающего дату и место рождения (если копия документа, удостоверяющего личность, не содержит сведений о дате и месте рождения лица);
- копия документа, подтверждающего право лица временно или постоянно проживать в РФ (если лицо является иностранным гражданином или лицом без гражданства);
- подлинник или копия документа, подтверждающего адрес места жительства (если ни один из предоставленных документов не содержит этих сведений);
- нотариально удостоверенное согласие родителей, усыновителей или попечителей на осуществление предпринимательской деятельности либо копия свидетельства о заключении брака, либо копия решения суда об объявлении физического лица полностью дееспособным (если лицо является несовершеннолетним);
- документ (квитанция) об оплате государственной пошлины (на данный момент – 400 рублей).

Совершеннолетние граждане РФ, таким образом, предоставляют заявление, копию паспорта и квитанцию об оплате госпошлины. Иностранцы граждане или лица без гражданства также могут осуществлять предпринимательскую деятельность, но для этого нужны дополнительные документы. Несовершеннолетние граждане должны предоставить согласие родителей (усыновителей, попечителей) либо копию свидетельства о браке, либо копию судебного решения об эмансипации (объявлении полностью дееспособным), другими словами, документы, разрешающие вести предпринимательскую деятельность до достижения совершеннолетия.

Перед формированием пакета документов необходимо составить список видов деятельности, которыми предполагает заниматься индивидуальный предприниматель. Эти виды деятельности заносятся в заявление, а затем указываются в свидетельстве. Другими видами деятельности индивидуальный предприниматель может заниматься, только пройдя процедуру регистрации снова.

Этот пакет предоставляется в налоговый орган, осуществляющий регистрацию индивидуальных предпринимателей. В течение установленного срока документы рассматриваются, и по ним принимается решение о регистрации или отказе. Основанием отказа может служить неверное составление документов или предоставление неполного их пакета. Свидетельство о государственной регистрации или отказ пересылается по почте, причем в случае отказа в нем указываются причины. После получения свидетельства предприниматель может начинать заниматься своей основной деятельностью.

Государственная регистрация юридического лица, в отличие от ПБОЮЛ, не заканчивается с получением свидетельства. Точнее, после его получения организация не может приступить к основной деятельности, поскольку обязана прежде изготовить печать и открыть расчетный счет. Таким образом, регистрация юридического лица состоит из следующих шагов:

- 1) подготовка пакета документов для государственной регистрации;
- 2) открытие накопительного счета в банке и внесение 50% уставного капитала;
- 3) подача документов в регистрирующий орган;
- 4) получение свидетельства о государственной регистрации;
- 5) получение разрешения и изготовление печати;
- 6) открытие расчетного счета в банке и перевод средств с накопительного счета.

Перед формированием пакета документов необходимо ответить на ряд вопросов:

- Какая организационно-правовая форма выбрана?
- Сколько соучредителей у организации?
- Каков размер уставного капитала, и как распределены доли между соучредителями?
- Какими видами деятельности будет заниматься компания?
- Каков юридический адрес компании?

Все эти сведения отражаются в документах, а на юридический адрес компании приходит заказное письмо со свидетельством или отказом. Кроме того, если учредитель организации один, то состав документов несколько изменяется. Отдельную проблему представляет собой получение юридического адреса, т.е. адреса, по которому будет располагаться центральный офис компании и куда будет приходить вся адресованная ей корреспонденция. Если предприниматели планируют использовать арендуемое помещение, то им необходимо достигнуть определенной договоренности с арендодателем. Ведь договор аренды от лица организации заключен быть не может, поскольку организации еще не существует.

Когда все эти вопросы разрешены, то можно приступить к подготовке учредительных документов:

- заключение независимого оценщика по оценке имущества (предоставляется в том случае, если взнос в уставный капитал осуществляется в форме имущества стоимостью более 20 000 рублей¹); форма заключения представлена в приложении 4 настоящего пособия;
- протокол о назначении генерального директора (предоставляется, если у организации более одного учредителя); форма протокола – в приложении 5 настоящего пособия;
- решение о назначении генерального директора (предоставляется, если у организации один учредитель); форма – приложение 6;
- протокол о создании юридического лица (предоставляется, если у организации более одного учредителя); форма – приложение 7;
- решение о создании юридического лица (предоставляется, если у организации один учредитель); форма – приложение 8;
- устав общества (пример – приложение 9);
- учредительный договор (предоставляется, если у организации более одного учредителя); пример – приложение 10.

¹ Имущество стоимостью до 20 000 рублей разрешается оценивать собственнику самостоятельно.

После подготовки пакета учредительных документов необходимо открыть накопительный счет в банке и внести туда не менее 50% уставного капитала. Остаток может быть внесен уже после регистрации фирмы. Естественно, это не касается организации, уставный капитал которой составлен в имущественной форме. В этом случае после регистрации оформляется акт приема-передачи имущества, на основании которого оно передается в организацию.

Для открытия накопительного счета необходимо предоставить в банк следующие документы:

- заявление на открытие счета;
- проект устава;
- протокол (решение) о создании юридического лица;
- протокол (решение) о назначении генерального директора;
- учредительный договор (если есть);
- нотариально заверенная доверенность на открытие счета (если счет открывает лицо, не являющееся назначенным руководителем).

Данный перечень является примерным и может изменяться в зависимости от банка, в котором открывается счет. Форму заявления тоже можно получить в банке.

После внесения денежных средств на накопительный счет банк выдает справку о том, что столько процентов уставного капитала внесено. *Эта справка не требуется при регистрации, но при ее отсутствии уже завершенная регистрация может быть признана недействительной.*

Следующий этап – подача документов в налоговый орган. В нем требуют следующее:

- заявление о постановке на учет в налоговом органе в качестве налогоплательщика (форма – приложение 11);
- нотариально заверенная доверенность, если документы подает не должностное лицо учреждаемого предприятия (т.е. не генеральный директор или главный бухгалтер); форма – приложение 12;
- перечень кодов деятельности для получения кодов статистики по ОКВЭД (Общероссийский классификатор видов экономической деятельности); форма – приложение 13;
- подлинник платежного поручения (квитанции) об оплате государственной пошлины (на данный момент – 2000 рублей);
- подписанное заявление о государственной регистрации с нотариально заверенной подписью (форма – приложение 14);

- протокол (решение) о создании юридического лица;
- учредительные документы (желательно в 2-х экземплярах; в этом случае один экземпляр остается в регистрирующем органе, а второй возвращается заявителю с соответствующей отметкой).

Перечисленные документы могут как подаваться лично, так и направляться заказным письмом. В случае отказа на юридический адрес, указанный в учредительных документах, высылается письмо с указанием причин. Причинами могут быть те же условия, что и при отказе в регистрации индивидуального предпринимателя. При положительном решении высылаются следующие документы:

- свидетельство о государственной регистрации;
- свидетельство о постановке на учет в налоговом органе;
- выписка из государственного реестра юридических лиц.

Письма о постановке на учет в пенсионном фонде и фонде социального страхования направляются заказным письмом на адрес организации. Коды статистики следует получить самостоятельно в районном отделении органов государственной статистики.

Следующий шаг – получение разрешения и изготовление печати. Для этого нужно нарисовать эскиз печати, оплатить его утверждение (на данный момент – 679 рублей 80 копеек, включая НДС и комиссию банка) и обратиться в регистрационную палату со следующими документами:

- 3 экземпляра заявления;
- оригинал и копия свидетельства о государственной регистрации юридического лица;
- оригинал и копия устава;
- приказ генерального директора об изготовлении печати на бланке предприятия (лист с указанием названия фирмы, ее адреса и реквизитов);
- оригинал и ксерокопия протокола (решения) о создании предприятия;
- оригинал и ксерокопия протокола (решения) о назначении генерального директора;
- копия документа, подтверждающего личность руководителя фирмы;
- документ, подтверждающий оплату стоимости утверждения эскиза печати.

После утверждения эскиза регистрационная палата выдает 2 экземпляра заявления. С ними нужно обратиться в фирму, зани-

мающуюся изготовлением печатей. Стоимость может колебаться от 100 до 1000 рублей и зависит от сложности эскиза. Изготовитель передает печать, 1 экземпляр заявления и расчетные документы.

Последний шаг – открытие расчетного счета. Для этого в банк необходимо предоставить следующие документы:

- 2 комплекта нотариально заверенных карточек с печатью организации, подписями генерального директора и главного бухгалтера (форма – приложение 15);
- нотариально заверенная копия свидетельства о государственной регистрации;
- нотариально заверенная копия свидетельства о постановке на учет в налоговом органе;
- страховое свидетельство о регистрации в Фонде социального страхования РФ;
- справка для предоставления в банк из Пенсионного фонда РФ;
- извещение страхователю из Фонда обязательного медицинского страхования;
- информационное письмо (выписка) об учете в ЕГРПО (Единый государственный реестр предприятий и организаций);
- протокол (приказ) о назначении руководителя предприятия и приказы о назначении на должность лиц, имеющих право подписи (указанные в карточках с образцами подписей);
- заявление в банк на перевод средств с накопительного счета на расчетный счет.

На основании этих документов организация заключает с банком договор о расчетно-кассовом обслуживании. В течение 10 дней с момента открытия расчетного счета об этом необходимо уведомить налоговый орган.

После осуществления всех этих шагов организация может приступить к осуществлению своей основной деятельности. Причем уставный капитал должен быть полностью сформирован в течение 1 месяца после государственной регистрации фирмы, а к предпринимательской деятельности нужно приступить в течение 1 года. В противном случае регистрация может быть отозвана.

Таков наиболее сложный путь государственной регистрации юридического лица – регистрации своими силами. Альтернативой может служить обращение в юридическую фирму, предлагающую соответствующие услуги. Профессиональные юристы возьмут на

себя составление большей части документов и направление их в соответствующие органы. Стоимость таких услуг колеблется от 7000 до 20 000 рублей, в зависимости от организационно-правовой формы учреждаемого предприятия. Кроме того, некоторые фирмы берут на себя всю процедуру полностью (даже поиск помещения), предоставляя клиенту готовую организацию («под ключ»). К достоинствам услуг сторонних фирм можно отнести следующее:

- защита от юридических ошибок;
- экономия времени и сил.

В то же время можно выделить и недостатки:

- увеличение расходов на учреждение;
- проблемы выбора фирмы-поставщика услуг (которые отличаются не только ценами, но и качеством предоставляемых услуг).

Соответственно выбор регистрироваться своими силами или с использованием услуг сторонней фирмы нужно производить с учетом средств, имеющихся в распоряжении. Регистрация своими силами ПБОЮЛ сейчас может составлять около 2000 рублей с учетом всех расходов (в т.ч. на аренду офисного помещения). Для ООО или ЗАО эта цифра составляет около 20 000 рублей, если уставный капитал минимален. Для ОАО она возрастает до нескольких сотен тысяч рублей, поскольку минимальный уставный капитал для ОАО составляет 100 000 рублей. При использовании услуг юридической фирмы эти расходы увеличиваются на стоимость ее услуг.

Практические задания по теме 6

1. Учреждение структуры компании и выявление потенциальных проблем.

А. Выберите вид деятельности (один из предложенных).

1. Малое предприятие, находящееся на одной из стадий развития: формирования, роста, стабилизации или спада.

Виды хозяйственной деятельности предприятия:

- а) торгово-закупочная деятельность;
- б) строительство;
- в) транспортная деятельность;

г) производство комплектующих для (свободный выбор, например для автомобилей).

2. Образовательное учреждение:

- а) университет;
- б) колледж;
- в) школа.

3. Процесс (производства, обучения, например: дистанционное образование «e-learning»).

4. Организационная структура.

5. Размер предприятия.

6. Фаза жизненного цикла. Стадию жизненного цикла предприятия охарактеризуйте по статистическим показателям за 2003–2004–2005 гг.:

- 1. оборот капитала;
- 2. количество производственных мощностей;
- 3. объем продаж.

Б. Проведите поэтапно анализ рынка по следующим факторам:

- 1) объем рынка;
- 2) перспективы роста отрасли на данном рынке;
- 3) прибыльность рынка;
- 4) структура основных издержек;
- 5) каналы распределения (взаимодополняющие сбытовые единицы);
- 6) рыночные тенденции (относительно спроса);
- 7) сформируйте ключевые факторы успеха «своей» организации (процесса).

Пример данных факторов:

- способность отслеживать привычки потребителей;
- мотивация индивидуальных покупателей;
- способность подстраивать под покупателей товарные предложения;
- способность взаимодействия с поставщиками и потребителями.

В.1. Разбейте деятельность предприятия (процесса) по функциональным направленностям (не менее 5). Например: производство, маркетинг, финансы, кадры, инновации.

2. По каждой функциональной направленности выявите экспертным путем 4–5 основных проблем, исходя из специфики отрасли (предприятия/процесса). Идентификация проблем по каждой функциональной направленности. Студент выступает в роли эксперта отрасли.

3. Соберите все «функциональных проблем» в общий список. Должно получиться 15–25 проблем (например, по 5 финансовых, производственных и маркетинговых проблем).

4. Выявите дублирующиеся проблемы и удалите все повторы. Таким образом, список проблем может быть сокращен с 25 до 20–15 проблем.

5. Структурирование проблемного поля – выявите «Корневую», «Узловую» и «Результирующую» проблемы, предварительно разграничив их по оставшимся функциональным направленностям, т.е. выявления «К Р У.» проблем для производства, финансов и т.д.

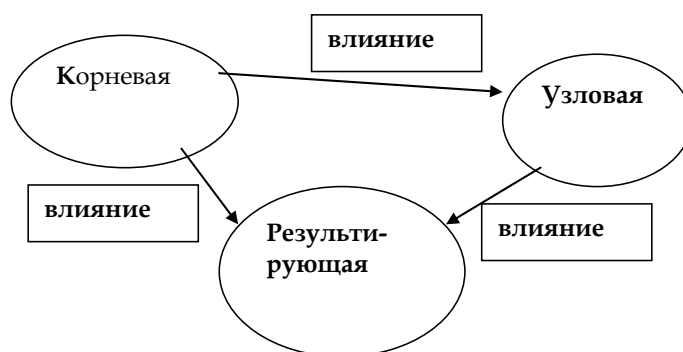


Рис. 1. Модель выявления корневых проблем

Корневая проблема оказывает основное влияние на остальные и является проблемой, вызывающей остальные.

Узловая проблема является следствием воздействия на нее корневой и реформ возникновения результирующей.

Результирующая проблема возникает в результате влияния всех окружающих факторов.

Если проблем более трех (4-5), то следовательно – **корневой является та**, которая оказывает большее влияние на другие, **результатирующей** на которую оказывают влияние большинство факторов, **узловая** представляет собой цепную реакцию.

В итоге должны получить 3-5 Корневых (основных) проблем предприятия / процесса.

Г. Составление SWOT-анализ предприятия (процесса), используя показатели предыдущих этапов.

Показатели этапа Б:

Ключевые факторы успеха «своей» организации (процесса) разделить на:

Стратегические перспективы: необходимо отнести к **ВОЗМОЖНОСТЯМ**;

Настоящее (существующая ситуация) – необходимо отнести к **СИЛЬНЫМ СТОРОНАМ**;

Показатели этапа В:

Корневые проблемы организации (процесса) разделить на: стратегические перспективы (отнести к **УГРОЗАМ**);

настоящее (существующая ситуация) – отнести к **СЛАБЫМ СТОРОНАМ**.

SWOT-анализ

| | | |
|--|---|--|
| СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ | СЛАБЫЕ СТОРОНЫ | |
| Описание сильных сторон предприятия/процесса | Описание слабых сторон предприятия/процесса | |
| ↓ | ↓ | ВОЗМОЖНОСТИ |
| ← | ← | Описание возможностей предприятия/процесса |
| ↓ | ↓ | УГРОЗЫ |
| ← | ← | Описание угроз предприятия/процесса |

Рис. 2. Матрица SWOT-анализа

В результате должны получить: 4 группы взаимодополняющих решения (соответственно SWOT-анализу).

1. **Сильные стороны – возможности.** (Показывают, насколько синергизм сильных сторон и возможностей может развить потенциал предприятия).

2. **Слабые стороны – возможности.** (Каким образом нужно использовать возможности предприятия для устранения слабых сторон)

3. **Сильные стороны – угрозы.** (Каким образом нужно использовать сильные стороны для предотвращения угроз предприятия, чтобы не допустить их воплощения в реальность).

4. **Слабые стороны – угрозы.** (Показывают самую негативную ситуацию, которая может возникнуть в результате проведения не-рациональной политики развития предприятия).

Выводы:

1. Опишите варианты решения наиболее значимых проблем и препятствий предприятия (процесса).

2. Разработайте варианты развития предприятия, исходя из показателей SWOT-анализа и стадии развития организации. (Прогнозы: пессимистический, реальный, оптимистический).

2. Сформируйте миссию и цели организации для предприятий, работающих в сферах:

- а) горнодобывающей промышленности;
- б) промышленного машиностроения;
- в) фармацевтической промышленности;
- г) химической промышленности;
- д) консалтинговой;
- е) пищевой промышленности;
- ж) финансово-кредитной.

Миссия организации должна содержать:

- глобальное назначение, ради которого создается организация;
- стратегические, тактические и оперативные планы развития предприятия;
- статус предприятия, принципы его работы;

- заявления и действительные намерения руководства;
- характеристику основных направлений организации.

Необходимо учитывать специфику отрасли и условия возникновения предприятия.

Определяются цели и задачи организации, ее специализация, размеры, ресурсы, рынки потребителей продукции или услуг и т.д.

При формировании множества целей необходимо обеспечить их бесконфликтность.

К целям предъявляются следующие требования:

1) определение бизнеса (экономическая, социальная направленность и самоидентификация);

2) цели должны преобразовываться в конкретные задачи, рабочие задания, выступать в качестве базиса и мотивации для исполнения;

3) среди множества целей выбираются фундаментальные и чтобы получить хороший результат, они должны быть своевременно обеспечены ресурсами;

4) множественность целей связана с решением текущих проблем, с получением прибыли, с накоплением средств, реализацией продукции и завоеванием рынка.

5) формирование целей необходимо в следующих основных областях:

- производство;
- инновации;
- маркетинг;
- финансы.

Тесты к теме 6

1) *Предпринимательская деятельность в Российской Федерации может осуществляться:*

- а) только зарегистрированными в установленном порядке лицами;
- б) только официальными представителями организаций;
- в) любыми лицами;
- г) в РФ предпринимательская деятельность запрещена.

- 2) **Предпринимательской деятельностью не считается:**
- а) деятельность, направленная на получение прибыли, но носящая разовый характер;
 - б) услуги по частному репетиторству;
 - в) деятельность филиалов организаций;
 - г) деятельность, направленная на систематическое получение прибыли, но осуществляемая некоммерческими организациями.
- 3) **Осуществление предпринимательской деятельности без государственной регистрации влечет за собой:**
- а) лишение свободы;
 - б) высылку из Российской Федерации;
 - в) штраф;
 - г) не является наказуемым деянием.
- 4) **Организационно-правовая форма – это:**
- а) способ закрепления и использования имущества хозяйствующим субъектом;
 - б) способ распределения получаемой прибыли между соучредителями;
 - в) способ внесения вклада в уставный капитал;
 - г) эталонная фраза в учредительных документах.
- 5) **На какие две группы можно разделить все организации, исходя из их организационно-правовых форм?**
- а) хозяйственные общества и товарищества;
 - б) акционерные и не акционерные общества;
 - в) потребительские и производственные кооперативы;
 - г) коммерческие и некоммерческие.
- 6) **Возможно ли осуществление предпринимательской деятельности, если не создано юридическое лицо?**
- а) возможно, в любом случае;
 - б) возможно только лицами, зарегистрированными в установленном порядке;
 - в) возможно только коллективами физических лиц;
 - г) невозможно.

- 7) *Для каких организаций не существует ограничений на присвоение им названия?*
- а) ПБОЮЛ;
 - б) хозяйственных товариществ;
 - в) хозяйственных обществ;
 - г) только для некоммерческих организаций.
- 8) *Кто из перечисленных организаций не может открыть расчетный счет в банке?*
- а) ПБОЮЛ;
 - б) хозяйственное общество;
 - в) хозяйственное товарищество;
 - г) все перечисленные могут открыть расчетный счет.
- 9) *Какая форма бизнеса не требует государственной регистрации?*
- а) ПБОЮЛ;
 - б) ОАО;
 - в) ТНВ;
 - г) ВТК.
- 10) *Какой организационно-правовой формы не существует?*
- а) ПБОЮЛ;
 - б) ООО;
 - в) ТОО;
 - г) ТНВ.
- 11) *На данный момент в органах регистрации предпринимателей действует система:*
- а) «одного окна»;
 - б) «разветвленного коридора»;
 - в) «единой двери»;
 - г) «одного подхода».
- 12) *Для какой организационно-правой формы бизнеса существует самая простая процедура регистрации?*
- а) ОАО;
 - б) ЗАО;
 - в) ООО;
 - г) ПБОЮЛ.

- 13) *Куда подается пакет документов при регистрации бизнеса?*
- а) в регистрационно-лицензионную палату;
 - б) в регистрационный отдел налогового органа;
 - в) в регистрационную службу мэрии;
 - г) в Совет Федерации.
- 14) *Какая минимальная доля уставного капитала должна быть внесена соучредителями до регистрации юридического лица?*
- а) 100%;
 - б) 50%;
 - в) 25%;
 - г) 12,5%.
- 15) *Может ли быть отказано в регистрации юридического лица?*
- а) да – в установленных законом случаях;
 - б) только если подан неполный пакет документов;
 - в) только если поданы лишние документы;
 - г) не может.
- 16) *Кто из перечисленных организаций не обязан иметь расчетный счет и печать?*
- а) ПБОЮЛ;
 - б) ООО;
 - в) ОАО;
 - г) ЗАО.
- 17) *Куда вносятся первоначальные взносы в уставный капитал?*
- а) на расчетный счет;
 - б) на накопительный счет;
 - в) в банковскую ячейку;
 - г) передаются на хранение нотариусу.
- 18) *Что из перечисленного не относится к учредительным документам?*
- а) заявление о государственной регистрации;
 - б) устав;
 - в) учредительный договор;
 - г) протокол первого заседания учредителей.

- 19) *Какое действие производится автоматически без прямого участия учредителей юридического лица?*
- а) получение разрешения и изготовление печати;
 - б) открытие расчетного счета в банке;
 - в) постановка на налоговый учет;
 - г) подготовка учредительных документов.
- 20) *Какой документ не выдается при государственной регистрации юридического лица?*
- а) свидетельство о государственной регистрации;
 - б) свидетельство о постановке на учет в налоговом органе;
 - в) выписка из государственного реестра юридических лиц;
 - г) разрешение на изготовление печати.

Тема 7.

Направления деятельности в фирме

Любая фирма представляет собой сложную систему, в которой одновременно реализуется множество процессов. Даже в самой небольшой компании ведется деятельность минимум по семи направлениям: управление, снабжение, производство (товаров, работ, услуг), сбыт, маркетинг, учет, финансы. С ростом организации этот список расширяется. Становятся актуальными процессы управления персоналом, инвестирования, стратегического планирования и др. Таким образом, выделяются специализированные группы людей или отдельные сотрудники, которые берут на себя одно или несколько направлений. Каждое из них усложняется, превращаясь в отдельную науку.

Специалист в области управления не должен свободно ориентироваться во всех сферах деятельности, по большому счету это невозможно. Тем не менее, необходимо иметь общее представление о каждой из этих сфер и осознавать их значимость для успеха организации. Это необходимо, чтобы уметь формулировать задачи для отдельных подразделений, грамотно строить стратегии и вести общее оперативное управление. Слишком узкий взгляд на деятельность предприятия ведет, в лучшем случае, к потере части прибыли (упущенной выгоде), а в худшем – к кризису и ликвидации фирмы.

В рамках данной темы мы рассмотрим основные направления деятельности в компании:

1. менеджмент;
2. маркетинг;
3. финансы;
4. инвестиционная деятельность.

Следует отметить, что выделенные направления являются основными, но не охватывают полностью все разнообразие организационных процессов. В настоящее время далеко не каждый руководитель осознает важность каждой из этих сфер, а тем более уделяет

им достаточно внимания. Существует множество примеров, когда грубо игнорируются вопросы продвижения продукции, управления персоналом, мотивации, финансового анализа и т.д. Безусловно, не каждое предприятие такая политика руководства приводит к ликвидации, но потери потенциальной прибыли достигают больших размеров, а конкурентоспособность остается на очень низком уровне. Именно этим можно объяснить экономическую отсталость многих отечественных предприятий и организаций, а также большой процент (около 85%¹) новых фирм, вынужденных прекращать свою деятельность в самом ее начале.

7.1. Общее управление организацией

7.1.1. Школы менеджмента и подходы к управлению

Сама по себе управленческая деятельность существует с незапамятных времен: первобытные люди образовывали общины, и у каждой был свой лидер. Однако наука управления начала формироваться только в XIX веке. Этот процесс часто связывают с именем Фредерика Уинслоу Тейлора, который разработал первый научный подход к процессу управления, написав труд «Принципы научного управления». Его идеи были положительно восприняты многими бизнесменами тех времен, что положило начало первой школе менеджмента – **школе научного управления** (конец XIX – начало XX вв.). Ее основоположник использовал научные методы, чтобы найти оптимальные условия для повышения производительности труда. В частности, он предложил использовать разделение труда, сузив круг операций, выполняемых одним рабочим, а также разработать такую последовательность этих операций, чтобы производительность труда была максимальной. В «Принципах...» отмечается также важность дружеских отношений между начальником и подчиненным. Однако эта идея не получила широкого распространения, ввиду неготовности промышленников того времени воспринимать своих рабочих как равных себе. В связи с этим Тейлору часто приписывают отношение к сотрудникам как к деталям в машине

¹ По данным Федеральной службы государственной статистики за 2006 г.

организации. В общем подход данной школы можно свести к следующим принципам:

1. строгое расходование и нормирование материальных ресурсов;
2. точный учет рабочего времени и установление трудовых норм путем исследования трудовых процессов, их разложения на простейшие и последующие хронометражи;
3. установление контроля за каждой операцией с определением максимально возможных степеней контроля и норм управляемости;
4. дифференциация оплаты труда работников в зависимости от выполнения ими норм выработки;
5. дружеские отношения между менеджерами и подчиненными.

Следует отметить, что использование идей Тейлора на предприятиях позволило значительно повысить эффективность их работы.

Следующая школа управления возникла в 20-х годах XX века – это **классическая административная школа**. Ее яркий представитель – Анри Файоль, предложивший в своем труде «Основные черты промышленной администрации – предвидение, организация, распорядительство, координирование, контроль» универсальные принципы управления:

1. использование разделения труда;
2. четкое распределение полномочий и ответственности;
3. соблюдение дисциплины;
4. соблюдение единоначалия (у каждого сотрудника только один начальник);
5. единство целей всех подразделений и сотрудников;
6. подчинение частных интересов общим;
7. стимулирование труда работников;
8. централизация управления;
9. построение «скалярной цепи» – иерархии управления;
10. забота о порядке на рабочих местах и в организации вообще;
11. справедливое отношение руководства к подчиненным;
12. сокращение текучести кадров;
13. предоставление подчиненным возможности проявлять инициативу;
14. создание и поддержка единого корпоративного духа.

Файоль считал, что соблюдение этих принципов обязательно приведет организацию к успеху. Многие из них используются в современном бизнесе до сих пор (например, в компании «Мацусита Электрик Индастриал», производящей электротовары под торговой

маркой «Панасоник» и в некоторых других). Тем не менее, чрезмерное увлечение таким подходом ведет к бюрократизации компании и снижению ее экономической эффективности.

Основатель следующей школы управления, получившей название **школы человеческих отношений**, Элтон Мэйо. Он с группой исследователей проводил на заводе компании «Вестерн Электрик Кампани» (г. Хоторн, штат Иллинойс, США) ряд экспериментов, доказавших значение человеческого фактора в эффективности работы предприятия. В частности, при исследовании зависимости производительности труда от освещенности рабочего места было выявлено, что гораздо большее влияние на рабочих имели меры контроля со стороны экспериментаторов и окружение, нежели собственно освещенность. Т.е. эргономический фактор практически не оказал влияния на интенсивность работы людей. При проведении эксперимента в отдельном помещении взаимосвязь между освещением и производительностью прослеживалась, но полностью исчезала при экспериментах в условиях цеха. Отсюда были сделаны выводы, что следует искать более важные факторы, нежели эргономические. И такие факторы были найдены. В дальнейшем исследователи изучали влияние социально-психологических условий (атмосфера в рабочей группе, внимание к сотрудникам, психологическая разрядка, жизнь вне работы и др.) на производительность труда. В итоге роль человеческого фактора была полностью пересмотрена, а сама школа стала оппозицией предыдущим. Было открыто явление неформальной организации, оказывающей значительное влияние на трудовой процесс. Хотя следует признать, что основоположники данной теории чрезмерно абсолютизировали роль указанных факторов.

Следующий этап развития теории управления в 50-х годах XX века начала **школа поведенческого подхода**. Ее представителями являются А. Маслоу, Д. МакГрегор, Ф. Герцберг и др. Основой для данной школы явилось такое направление в психологии, как бихевиоризм (от англ. *behavior* – поведение), изучающее поведение человека. Представители поведенческого подхода большое внимание уделяли мотивации человека. Например, А. Маслоу выделял потребности, руководящие поведением человека, и закономерности их проявления. Можно сказать, что поведенческий подход является попыткой «запрограммировать» поведение сотрудника, воздействуя на него какими-либо внешними факторами (стимул – реакция).

В современном менеджменте достижения сторонников данного направления используются достаточно широко, так что эта школа актуальна и по сей день.

Так же широко используются сегодня методы **школы количественного подхода**. Ее начало также приходится на 50-е годы XX века, но периодом основного развития можно считать время массового внедрения компьютерных технологий. Фактически методы данной школы являются воплощением научного подхода Ф. Тейлора, когда количественные методы оценки деятельности предприятия реализуются при помощи компьютерных технологий. Сейчас это представлено системами поддержки принятия решений (DSS – Decision Supporting System – Система поддержки принятия решений, DSS-система). Такие системы являются сложнейшими компьютерными программами (например, «Oracle»), оперирующими множеством переменных в рамках заданной модели организации. Другими словами, процессы на предприятии описываются при помощи математических методов, а затем последствия тех или иных решений прогнозируются путем ввода в систему соответствующих данных и расчета модели на ЭВМ. Стоимость установки таких программ такова, что позволить их себе могут только очень крупные компании (из отечественных можно привести пример компании «Газпром»). Безусловно, DSS-система не решает всех проблем, хотя в 90-х годах прошлого века роль количественных методов была возведена в ранг абсолюта. Впрочем, и все предыдущие школы прошли через это.

Абсолютизацию принципов каждой школы в период пика ее развития можно считать недостатком. Поэтому в современном менеджменте ни одна из школ не используется «в чистом виде». Попытка объединить все лучшее из перечисленных теорий управления привела к возникновению трех основополагающих подходов: процессного, системного и ситуационного. Эти подходы не являются взаимоисключающими, они скорее дополняют друг друга и должны использоваться в практике комплексно. Рассмотрим их.

Процессный подход рассматривает управление как несколько последовательных этапов, реализуемых руководящим сотрудником. Речь идет о функциях менеджмента (см. рис. 6.1), которые являются составной частью любого процесса управления вне зависимости от особенностей той или иной организации (размера, назначения,

формы собственности и т.д.). Поэтому их называют общими и в их составе выделяют планирование, организацию, координацию, контроль и мотивацию. Взаимосвязь между ними может быть представлена круговой диаграммой, показывающей содержание любого процесса управления. Стрелки на диаграмме показывают, что движение от стадии планирования к стадии контроля возможно лишь путем выполнения работ, связанных с организацией процесса и с мотивированием работающих. В центре диаграммы находится функция координации, обеспечивающая согласование и взаимодействие всех остальных. Рассмотрим содержание каждой функции менеджмента.

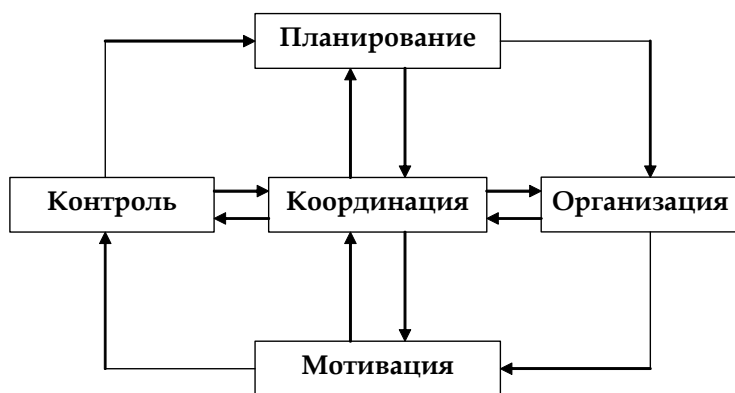


Рис. 7.1. Функции менеджмента

Планирование – это стадия процесса управления, на которой определяются цели деятельности, средства, необходимые для их достижения, а также разрабатываются методы, наиболее эффективные в конкретных условиях. В командно-административной системе планирование на предприятии выполняло роль инструмента постановки задач подразделениям и распределения ресурсов между ними для реализации жестко заданных сверху целей. Оно также было средством контроля и оценки результатов и создавало основу для стимулирования труда работников предприятия. Его характерная черта – директивность – отражала концепцию народнохозяйственного планирования как единой системы планов, каж-

дый из которых должен точно выполнять предписанные ему задания и обеспечивать тем самым бесперебойную работу всего механизма народного хозяйства.

В новых условиях хозяйствования планы не задаются предприятиям сверху, ресурсы предприятие «добывает» самостоятельно. Конкурентную проверку проходят не столько товары, сколько системы планирования, способность менеджмента делать правильные выводы из имеющейся информации и своевременно принимать взвешенные решения. План становится основой деятельности предприятий всех форм собственности и размеров, так как без него невозможно обеспечивать согласованность в работе подразделений, контролировать результаты, определять потребность в ресурсах, стимулировать трудовую активность работающих на предприятии. Сам процесс планирования позволяет четко формулировать целевые установки организации и использовать систему показателей деятельности, необходимую для последующего контроля результатов. Кроме того, планирование обеспечивает координацию усилий структурных подразделений и таким образом укрепляет взаимодействие руководителей разных служб организации. А это значит, что планирование – это непрерывный процесс изучения новых путей и методов совершенствования деятельности организации за счет выявленных возможностей, условий и факторов. Следовательно, планы не должны носить директивного характера, они должны меняться в соответствии с конкретной ситуацией. Закономерно, что составной частью планирования при этом становится составление прогнозов, показывающих возможные направления будущего развития организации, рассматриваемой в тесном взаимодействии с окружающей ее средой. Прогнозы на будущее и стратегические планы составляют основу текущих планов, с помощью которых организуется работа предприятия.

Организация – вторая функция управления, задачей которой является формирование структуры организации, а также обеспечение ее всем необходимым для нормальной работы: персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами и др. В любом плане, составляемом в организации, всегда имеется стадия организации, т.е. создания реальных условий для достижения запланированных целей. Нередко это требует перестройки структуры производства и управления с тем, чтобы повысить их гибкость и

приспособляемость к требованиям рыночной экономики. Для многих организаций (прежде всего, государственных) эта задача является новой, так как в прежних условиях хозяйствования использовались типовые структуры управления, разрабатываемые централизованно для различных отраслей. В связи с тем, что они были жестко связаны со штатным расписанием, предприятия не стремились к их изменению, которое могло привести к сокращению штата. В настоящее время организации формируют структуру управления в соответствии с собственными потребностями. Анализ изменений показывает, что многие организации отходят от функционального принципа построения структур, сокращают так называемую вертикаль (иерархию) управления, делегируют полномочия сверху вниз. В структуру вводятся новые звенья, в том числе связанные с необходимостью изучения рынка и разработкой стратегии развития организации.

Вторая не менее важная задача функции организации – создание условий для формирования такой культуры внутри организации, которая характеризуется высокой чувствительностью к изменениям, научно-техническому прогрессу, единым для всей организации ценностям. Здесь главное – это работа с персоналом, развитие стратегического и экономического мышления в сознании руководителей, поддержка работников предпринимательского склада, склонных к творчеству, нововведениям и не боящихся рисковать и брать на себя ответственность.

Мотивация – это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах. Для этого осуществляется их экономическое и моральное стимулирование, обогащается само содержание труда и создаются условия для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития. Осуществляя эту функцию, менеджеры должны постоянно воздействовать на факторы результативной работы членов трудового коллектива. К ним, в первую очередь, относятся разнообразие работы по содержанию, рост и расширение профессиональной квалификации работающих, удовлетворение от полученных результатов, повышение ответственности, возможности проявления инициативы и осуществления самоконтроля и т.д.

Контроль – это управленческая деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет резуль-

татов работы организации. Поэтому главными инструментами выполнения этой функции являются наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ. В общем процессе управления контроль выступает как элемент обратной связи, так как по его данным производится корректировка ранее принятых решений, планов и даже норм и нормативов. Эффективно поставленный контроль обязательно должен иметь стратегическую направленность, ориентироваться на результаты, быть своевременным и достаточно простым. Последнее требование особенно важно в современных условиях, когда организации стремятся строить свою работу на принципе доверия к людям, а это приводит к необходимости и возможности существенного сокращения контрольных функций, выполняемых непосредственно менеджерами. В этих условиях контроль становится менее жестким и более экономичным.

Координация – это центральная функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность. Главная задача координации – достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними. Характер этих связей может быть самым различным, так как зависит от координируемых процессов. Наиболее часто используются отчеты, интервью, собрания, компьютерная связь, средства радио- и телевидения, документы. С помощью этих и других форм связи устанавливается взаимодействие между подсистемами организации, осуществляется маневрирование ресурсами, обеспечивается единство и согласование всех стадий процесса управления (планирования, организация, мотивации и контроля), а также действий руководителей.

В условиях роста самостоятельности и ответственности руководителей всех уровней и исполнителей происходит рост так называемых неформальных связей, которые обеспечивают горизонтальную координацию работ, выполняемых на одном уровне управленческой структуры. Одновременно сокращается необходимость в вертикальной координации, когда структуры управления становятся «плоскими».

Системный подход предполагает управление организацией, как единую совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов.

Система – это некая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики

целого. В зависимости от принадлежности системы делятся на *открытые* и *закрытые*.

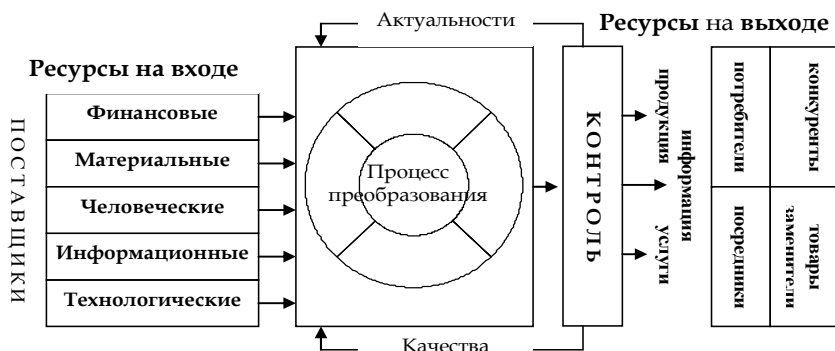


Рис. 7.2. Модель «черного ящика»

Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия не зависят от действий внешней среды, и она является самообеспечивающейся.

Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой и состоит из трех компонентов: входа, преобразования и выхода.

Олицетворением организации как открытой системы является модель «черного ящика» (см. рис. 7.2).

К «входу» системы относится все, что получает организация для производства товаров, новшеств и оказания услуг сторонним организациям. На входе организация получает информацию, капитал, документы, материалы, человеческие ресурсы.

Задача органов управления сводится к обеспечению конкурентоспособного «входа» системы путем проведения маркетинговых исследований и отбора наиболее конкурентоспособных поставщиков. Если «вход» будет неконкурентоспособным, то при любом уровне процесса преобразования («входа» в «выход») параметры выхода системы тоже будут неконкурентоспособными.

Другими словами – *гнилое дерево лазерным инструментом не отшлифуешь*. Т.е. сначала необходимо обеспечить конкурентоспо-

способность «входа», потом конкурентоспособный процесс, тогда и «выход» системы будет конкурентоспособным.

В процессе *преобразования* ресурсы приобретают материально-вещественную форму, готовую к реализации или дальнейшему применению.

На «*выходе*» система получает товары, работы, услуги, прибыль, рост объема продаж, социальную ответственность, удовлетворение работников и потребителей, рост организации.

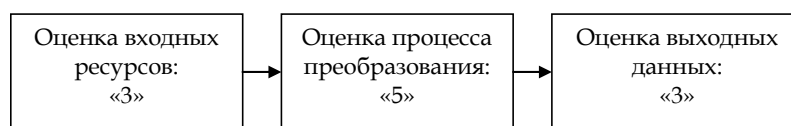


Рис. 7.3. Логика конкурентоспособности системы

Систематизация элементов в управлении проводится на основе изучения их взаимосвязи и взаимообусловленности, т.е. рассмотрения отдельных подразделений организации, направлений анализа, показателей, факторов, комплексного выявления резервов по отдельным и общим показателям деятельности организации.

Систематизация и анализ позволяют построить приближительную модель изучаемого объекта, определить его главные компоненты, функции, соподчиненность элементов системы; раскрыть логическую схему анализа, которая соответствует внутренним связям изучаемых показателей. *Системный анализ* изучает операции, протекающие по вероятному сценарию. При этом вырабатывается и используется соответствующая система рекомендаций и определенный набор этапов.

Принципы системности предполагают рассмотрение современной организации, в первую очередь, как социально-экономической системы. К основным из них относятся следующие:

- **целостность**, когда все элементы и части системы служат достижению общих целей, стоящих перед организацией в целом, что не исключает возможности возникновения неантагонистических противоречий между ее отдельными элементами (подразделениями);

- **сложность**, которая проявляется в большом количестве обратных связей, в том числе и в процессе стратегического планирования и управления;
- **большая инерционность**, что предопределяет возможность с высокой степенью достоверности предсказывать развитие организаций в будущем;
- **высокая степень надежности функционирования** обусловлена взаимозаменяемостью компонентов и способов жизнедеятельности организации, возможностью использования альтернативных технологий, энергоносителей, материалов, способов организации производства и управления;
- **параллельное рассмотрение натуральных и стоимостных аспектов функционирования системы** позволяет постоянно соизмерять и оценивать эффективность деятельности организации, системы управления и реализации ее стратегии.

Ситуационный подход в управлении – это моментное, разовое принятие решений, вызванное возникающими потребностями, изменениями внутренних или внешних условий, требующих адекватного реагирования со стороны руководства.

В рамках данного подхода решения принимаются на основе ситуационного анализа, предполагающего подготовку резервного арсенала аналитических методов, приемов и механизмов управления на случай изменения условий в перспективе, возникновения новых, отличающихся от основного прогноза ситуаций, для того чтобы иметь инструмент их решения в соответствующий момент.

Посредством *ситуационного подхода* реализуется принцип адаптивности. Его суть состоит в том, что все внутриорганизационные построения (организационная культура, структура, система планирования) являются реакцией организации на соответствующие изменения во внешнем окружении и некоторые изменения во внутренней среде.

Управление здесь связано с применением методов научного исследования проблем организации, после исследования разрабатывается модель ситуации, которая близка к реальной, но упрощена и в ней создаются различные переменные, они описываются, сравниваются и соотносятся друг с другом.

Основоположниками данного подхода были сформированы различные направления управления, связанные с управлением ресурсами, запасами, кадрами, социумом.

Согласно данному подходу была сформирована *теория принятия решений*, которая включала в себя:

1. *метод математического моделирования* процессов выработки и принятия решений;
2. *разработку алгоритмов*, выработку оптимальных решений с применением теории статистики, теории игр и другие разработки в данном направлении;
3. *разработку количественно-прикладных моделей*, связанных с экономическими явлениями в сфере производства.

Ситуационный подход пытается увязать конкретную ситуацию с поставленными целями организации и определить, какие переменные наиболее сильно влияют на эффективность организации.

Внешние переменные организации представляют собой ее фоновое и деловое окружение. Все внешнее окружение подразделяется на деловое (операционное) и фоновое (общее).

Деловое окружение представляют непосредственные контакты фирмы. Это ближнее окружение фирмы, которое непосредственно участвует в деловом и хозяйственном процессе производства организации: поставщики, подрядчики, посредники, дилеры, конкуренты, дистрибьюторы. На деловое окружение фирма может оказывать непосредственное воздействие.

Фоновое окружение – это внешняя среда, на которую фирма не может оказывать своего влияния, и только подстраивается под ее изменения. Можно выделить политический, социальный, демографический, технологический, экономический и другие виды фона.

Внутренними переменными организации являются:

- цели;
- структура;
- задачи;
- технологии;
- люди.

Цели – это конечные, конкретные состояния или желаемый результат, которого стремится достичь группа, работая вместе. У организации может быть множество целей, но они должны работать в одном направлении, а не вступать в противоречие.

Структура организации – логическое взаимодействие уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволит наиболее эффективно достигать целей организации. При этом структура имеет две составляющие:

1. *Разделение труда*, что связано с закреплением работы за специалистами, которое подразделяется по горизонтали (профессиональное разделение) и по вертикали (строгая подчиненность и соблюдение иерархии управления).

2. *Сфера контроля* осуществляет нормирование и учет фактических отклонений от запланированных результатов в качественных и количественных показателях.

Задачи – это предписанная работа или серия работ, которая должна быть выполнена в заранее установленные и оговоренные сроки, и разделена на три составляющие:

1. работа с людьми;
2. работа с информацией;
3. работа с предметами.

Самым важным моментом работы является частота повторения задач и время для ее выполнения. Время выполнения задач увеличивается по мере перехода от нижнего уровня управления к верхнему.

Технологии – это сочетание квалификационных навыков, оборудования, знаний для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации и отношениях между людьми. Задачи и технологии тесно взаимосвязаны, и влияние данных переменных привело к стандартизации и механизации процессов.

Люди – центральный фактор любой модели управления, который связан с тремя основными аспектами человеческого фактора:

1. поведение отдельных людей;
2. поведение людей в группе;
3. поведение руководителя.

Следствием поведения людей в организации является сочетание мотивационных установок, индивидуальных характеристик в зависимости от внешней и внутренней среды.

Использование процессного, системного и ситуационного подходов в практике управления способствовало возникновению множества принципов, методов и инструментов в различных сферах менеджмента. В данном пособии мы рассмотрим лишь общие принципы управленческой деятельности, касающиеся ключевых областей. Детальное ознакомление с каждым направлением работы менеджера растягивается на весь процесс обучения в вузе и включает в себя изучение нескольких десятков учебных курсов.

7.1.2. Общие принципы управленческой деятельности

Одной из главных задач менеджмента является установление целей, ради достижения которых формируется, функционирует и развивается организация как целостная система. *Целеполагание* – это исходный момент в деятельности менеджера, приобретающий все большее значение в условиях развивающейся рыночной экономики. В результате разгосударствления и демонополизации, законодательного закрепления многообразия форм собственности, децентрализации и регионализации управления экономикой в ней с каждым годом увеличивается число вновь образуемых объектов управления. Каждый из них начинает свой жизненный цикл со стадии создания, на которой, прежде всего, определяются цели и задачи организации, ее специализация, размеры, ресурсы, рынки потребителей продукции или услуг и т.д. Те же задачи должны постоянно решать и действующие самостоятельные хозяйствующие субъекты и несущие всю полноту ответственности за результаты.

Целевая функция начинается с установления общей цели предприятия, выражающей причину его существования. В литературе она нередко обозначается такими понятиями как «политика», «философия», «миссия». В ней обычно детализируется статус предприятия, декларируются принципы его работы, заявления и действительные намерения руководства, дается определение самых важных характеристик организации.

В прежних условиях хозяйствования наши предприятия не определяли свою миссию, так как при централизованном управлении цели и задачи каждого управляемого объекта устанавливались и жестко диктовались сверху. Как правило, они раскрывались через систему плановых заданий и показателей использования выделенных центральными органами ресурсов. Сейчас вступающие в силу законы рыночной экономики требуют определенных правил поведения хозяйствующих субъектов. Среди них – обнародование миссии организации, дающей представление о ее назначении, необходимости и полезности для окружающей среды, сотрудников, общества в целом.

Наукой менеджмента не выработаны какие-либо универсальные правила, применяемые при формулировании миссии. Поэтому существует множество самых разнообразных подходов к определе-

нию миссии и к ее содержанию, отражающие оценку роли и значения организации, в первую очередь, со стороны руководителей, принимающих решения. Центральным моментом миссии является ответ на вопрос «Какова главная цель организации?» На первом месте должны стоять интересы, ожидания и ценности потребителей (покупателей производимой продукции), причем не только в настоящее время, но и в перспективе. В качестве примера можно привести формулировку миссии компании «Форд Моторз» – *предоставление людям дешевого транспорта*. В ней четко обозначена область деятельности компании – транспорт, потребители продукции – люди, а также ориентация на широкий круг потребителей. Такая формулировка миссии способна оказать решающее влияние на стратегию и тактику всей деятельности компании.

В другом примере миссия носит более детальный характер. Здесь в центре внимания находится качество – понятие, которое раскрывается с самых разных сторон, давая представление о компании, ее продукции, стиле руководства и менеджмента, характере работы и отношений между людьми.

- *Достижение высокого мастерства во всех сферах: в наших целях, продукции, услугах, людях и нашем стиле жизни.*
- *Цель – стать высокотехнологичной компанией, обеспечивающей 20% прибыли на вложенные активы.*
- *Качество – неотъемлемая часть нашей продукции, нашего рабочего окружения и людей.*
- *Профессиональный менеджмент, полное доверие людям, поддержка творчества и обоснованного риска. Принятие управленческих решений менеджерами всех уровней при четко определенных полномочиях и ответственности.*
- *Честность и открытость, работа в единой команде, свободный обмен информацией.*
- *Мы хотим, чтобы люди имели возможность сказать, что наша компания – это превосходное место для работы и что она поддерживает и признает индивидуальные достижения.*

Миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы, так как в целом она выражает устремленность в будущее, показывая, на что будут направляться усилия и какие ценности будут при этом приоритетными. Поэтому в миссии не при-

нито указывать в качестве главной цели получение прибыли, несмотря на то, что прибыльная работа является важнейшим фактором жизнедеятельности организации. Но прибыль как миссия может существенно ограничить спектр усматриваемых организацией путей и направлений развития и, в конечном счете, приведет к неэффективной работе. Именно эти рекомендации учтены в формулировках миссии некоторых отечественных организаций (см. табл. 7.1).

Таблица 7.1

Примеры миссии организации

| Организация | Миссия |
|--|--|
| Коммерческий банк | Содействие становлению и развитию среднего и малого бизнеса в России путем предоставления широкого спектра банковских услуг, высокого качества обслуживания клиентов и эффективного развития с учетом интересов акционеров, клиентов и сотрудников |
| Ювелирно-художественная фирма | Производство и реализация изделий из драгоценных металлов и камней, доступных широкому кругу потребителей с различным достатком |
| Государственное предприятие, опытно-конструкторское бюро | Наша деятельность направлена на сохранение и развитие научно-технического потенциала отрасли, поддержание высокого уровня разработок, создание новых рабочих мест и культуры производства, сохраняющей и защищающей окружающую среду |
| Компания, производящая оборудование для офисов | Наша цель – это решение проблем. Мы помогаем решать административные, научные и человеческие проблемы, создавая комфорт и заботясь об условиях вашего труда |
| Инвестиционная компания | Мы готовы инвестировать капитал в любую область, работающую прибыльно и имеющую потенциал дальнейшего роста |

Общая цель организации образует фундамент для разработки стратегии развития и установления ключевых целей по таким важнейшим функциональным подсистемам организации, как маркетинг, производство, НИР, персонал, финансы, менеджмент. Каждая из этих подсистем реализует свои цели, логически вытекающие из миссии как общей цели организации.

Так, *маркетинг* направляет свою деятельность на создание спроса, и поэтому его целями являются:

- определение потребности населения и производства в продукции и услугах предприятия,
- разработка и спецификация параметров новой продукции,
- освоение рынков, распределение и доставка продукции потребителям,
- контроль за изменением вкусов и спроса потребителей,
- сбор и обработка информации о товаре,
- рекламирование фирмы и ее продукции и т.д.

Постановка целей маркетинга связана с детальным изучением спроса и предложения на продукцию, выпускаемую в данный момент, и на новую продукцию. Кроме того, должна быть тщательно изучена ситуация на освоенных предприятием рынках и на новых. Поэтому работу должны выполнять специалисты по исследованию рынка, по прогнозированию и планированию, владеющие соответствующей информацией и методами разработки целевых моделей. Состав и количество этих специалистов зависят от возможностей предприятия самостоятельно проводить эту сложную и требующую большого профессионализма работу. Если такие возможности ограничены, надо использовать те элементы рыночной инфраструктуры, которые уже начали формироваться в нашей стране: внешних консультантов по управлению, специалистов по нововведениям, информационной технологии, вычислительным методам и т.п.

Производство охватывает такие виды деятельности организации, как получение, хранение и распределение средств производства, превращение входных ресурсов в конечный продукт, его хранение и распределение, а также послепродажное обслуживание.

При установлении целей по этой подсистеме необходимо учитывать разнообразие видов выполняемых здесь работ. Так, предпринимательская подготовка связана с приемкой товаров, сырья, материалов, с хранением на складах, управлением запасами. Само производство требует машинной обработки, сборки, контроля качества, упаковки, технического обслуживания оборудования; работа с конечной продукцией (послепроизводственная логистика) связана с размещением готовых товаров на складе, с обработкой заказов и доставкой товара. Наконец, послепродажное обслуживание требует проведения установочных работ, ремонта, поставки запасных частей.

Цели этой сложнейшей подсистемы организации устанавливаются в виде системы показателей, отражающих объемы, ассортимент продукции, качество, производительность, затраты и т.д.

Подсистема, связанная с исследованиями и разработками, реализует цели нововведений на предприятии. Ее направленность – это поиск новых видов продукции и услуг для замены устаревших, определение целей проведения научных исследований и разработок, введения новшеств и модернизации всех сфер деятельности предприятия.

Подсистема «Персонал» направлена на работу с трудовым коллективом и формулирует свои цели по найму, расстановке, обучению, продвижению и оплате труда работников предприятия. Важнейшей целью этой подсистемы является высокая заинтересованность сотрудников в решении общих задач предприятия и создание для этого благоприятного климата.

Финансовая подсистема предприятия нацеливает свою деятельность на организацию финансирования, кредитования, налоговых обязательств, составление бюджетов (по предприятию в целом, его подразделениям и программам).

Подсистема «Менеджмент» имеет в качестве своей ключевой задачи эффективное достижение целей организации, исключая нерациональные затраты времени, ресурсов и талантов. В соответствии с этой задачей менеджмент устанавливает цели по активизации работников всех подразделений организации, по контролю за движением и использованием всех его ресурсов и т.п. Для этого производится глубокий анализ проблем во всех сферах и областях деятельности организации, и выделяются те, которые требуют наибольшего внимания и усилий, так как являются главными факторами достижения желаемых результатов. Эти проблемы специфичны для каждой организации.

В реальных условиях эти цели должны быть конкретизированы и количественно измерены с помощью соответствующих показателей (см. табл. 7.2).

Таблица 7.2.

Примеры целей организации

| Функциональная подсистема | Ключевая цель |
|----------------------------------|---|
| Маркетинг | Выйти на первое место по продаже продукции (определенного вида) на рынке |
| Производство | Достичь наивысшей производительности труда при производстве всех (или определенных) видов продукции |

Окончание табл. 7.2

| Функциональная подсистема | Ключевая цель |
|---|---|
| Научно-исследовательские разработки (инновации) | Завоевать лидерские позиции по вводу новых видов продукции (услуг), используя на исследования и разработки определенный процент доходов от объема реализации (продаж) |
| Финансы | Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов |
| Персонал | Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе |
| Менеджмент | Определить критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов |

Деятельность менеджеров носит многоцелевой характер. Наряду со стратегическими целями и задачами им приходится решать огромное количество текущих и оперативных. Кроме экономических перед ними стоят социальные, организационные, научные и технические задачи. Наряду с регулярно повторяющимися, традиционными проблемами они должны принимать решения по непредвиденным ситуациям и т.д. Классификация целей позволяет конкретизировать задачу целеполагания и использовать соответствующие механизмы и методы, разработанные для классов целей.

Количество и разнообразие целей и задач менеджмента настолько велики, что без комплексного, системного подхода к определению их состава не может обойтись ни одна организация, независимо от ее размеров, специализации, вида, формы собственности.

Таблица 7.3

Классификация целей менеджмента

| Критерии классификации | Группы целей |
|------------------------|--|
| Период установления | Стратегические, тактические, оперативные |
| Содержание | Экономические, организационные, научные, социальные, технические, политические |

Окончание табл. 7.3

| Критерии классификации | Группы целей |
|-------------------------|--|
| Структура | Маркетинговые, инновационные, кадровые, производственные, финансовые, административные |
| Среда | Внутренние, внешние |
| Приоритетность | Особо приоритетные, приоритетные, прочие |
| Измеримость | Количественные, качественные |
| Повторяемость | Постоянные (повторяющиеся), разовые |
| Иерархия | Организации, подразделений |
| Стадии жизненного цикла | Проектирование и создание объекта, рост объекта, зрелость объекта, завершение жизненного цикла объекта |

В качестве удобного и апробированного на практике инструмента можно использовать построение целевой модели в виде древовидного графа – дерева целей. Посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели по следующим правилам:

- общая цель, находящаяся в вершине графа, должна содержать описание конечного результата;
- при развертывании общей цели в иерархическую структуру целей исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня;
- при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, но не способы их получения;
- подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и невыводимыми друг из друга;

- фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом и в заранее установленные сроки.

Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от принятой в организации структуры, от иерархичности построения ее менеджмента.

Важным моментом целеполагания является моделирование не только иерархии целей, но и их динамики в аспекте развития за определенный период времени. Динамическая модель особенно полезна при разработке перспективных планов предприятия, реализующих его стратегию.

Составление целевых моделей – это начальный этап **процесса управления по целям** – концепции, широко используемой современным менеджментом. Ее суть состоит в следующем. Менеджмент как целостная система управления ориентируется на достижение всей совокупности целей и задач, стоящих перед организацией. Поэтому каждый руководитель, от высшего до низшего, должен иметь четкие цели в рамках возложенных на него обязанностей. Соответствующую целевую ориентацию работы своего подразделения он должен обеспечивать в течение планового периода времени. Цели и задачи менеджмента не только доводятся, но и согласуются (путем предварительного обсуждения) с менеджерами всех уровней, которые направляют свои усилия, ресурсы и энергию на их достижение. Процесс менеджмента по целям состоит из четырех этапов:

1. Определяется круг полномочий и обязанностей всех руководителей предприятия.
2. Осуществляется разработка целей менеджмента в рамках установленных обязанностей.
3. Составляются реальные планы достижения поставленных целей.
4. Производятся контроль, измерение, оценка работы и полученных каждым руководителем результатов.

Таким образом, если целеполагание – это начало всякой управленческой деятельности, то ее обязательным продолжением является *определение видов работ, которые нужны для достижения целей*.

Менеджеры не только составляют планы, но и организуют их выполнение путем формирования структур, процессов и методов, с помощью которых организуется совместный и эффективный труд. Важное место в деятельности менеджеров занимает разработка систем показателей, с помощью которых измеряются и оцениваются

результаты труда каждого отдельного работника, подразделения, службы и предприятия в целом. Выполняя все перечисленные виды работ, менеджеры создают необходимые предпосылки для производительного и эффективного труда всех сотрудников предприятия и всех его подсистем. Поэтому нередко их называют людьми, умеющими добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей. И это одна из причин того, что к профессионализму и личностным качествам менеджеров предъявляются высокие требования.

В качестве примера рассмотрим концепцию управления по целям, разработанную финскими специалистами и учеными и получившую название «Управление по результатам».

Сущность концепции – целостная система управления, ориентированная на конечные результаты и основанная на использовании творческого потенциала трудового коллектива, новых методов и техники управления.

Принципы концепции: результаты являются основой деятельности; для их достижения необходимо иметь сильную волю.

Основные понятия: цели есть те ключевые результаты, к которым организация стремится в своей деятельности на протяжении длительного периода времени. Нормативное число целей – от 4 до 6.

Ключевые результаты могут быть трех типов:

- по коммерческой деятельности (оборот, покрытие издержек, переменные и постоянные расходы, доля на рынках сбыта, рентабельность, платежеспособность, использование капитала и т.п.);
- по функциональной деятельности подразделений (количество и качество производимой продукции, использование производственной мощности, сырья, материалов, энергии и т.д.);
- по некоммерческой деятельности, способствующей достижению непосредственных функциональных целей (эффективность работы персонала, мотивация работающих, атмосфера в организации, использование рабочего времени, сотрудничество с другими организациями, имидж предприятия, творческое начало, опыт).

Цели и приоритеты не являются постоянными величинами, они время от времени пересматриваются в связи с изменением внутренних и внешних условий при достижении целей или вследствие признания их ошибочности.

После определения целей для каждой из них применяются следующие критерии отбора задач: согласованность, одобрение,

реалистичность, гибкость, измеримость, привлекательность (обеспечивающая мотивацию деятельности).

В общем случае, алгоритм процесса управления при использовании менеджмента по целям (результатам) можно представить в виде следующих этапов.

1. **Составление автопортрета** трудового коллектива.
2. **Планирование результатов**, включающее долгосрочное планирование и стратегическое планирование, годовое планирование и индивидуальное планирование (планы деятельности лиц, занимающих ключевые позиции в организации).
3. **Достижение результатов** на основе ситуативного руководства, отражающего неопределенность и динамичность организации и ее окружения. При этом обращают внимание на стиль управления, методы и технику руководителя, настойчивость, творческий подход, изучение окружающей среды, людей и их дел.
4. **Контроль** с целью оценки достигнутых результатов, способов выполнения предусмотренных в планах мероприятий, успешности ситуационного управления. Оценка результатов завершается выводами, учитываемыми в повседневной работе, в планах отчетного периода, при стратегическом планировании и при планировании следующего периода.

Развитие компании при управлении по результатам предполагается путем совершенствования структуры всей организации, воспитания профессионально подготовленных руководителей. Само развитие выступает как процесс изменений, которым можно управлять в соответствии с общими принципами развития организации.

В многочисленных исследованиях, анализирующих концепцию управления по целям (результатам), отмечается ряд ее несомненных достоинств. Это, прежде всего, повышение эффективности работы за счет того, что каждый руководитель имеет четкое представление как о своих целях, так и о целях организации в целом. Усиливается мотивация к работе как результат непосредственного участия всех руководителей в установлении и согласовании целей. Каждый руководитель в этих условиях чувствует личную заинтересованность в их достижении. Немаловажное значение имеет возможность продвижения к конечному результату малыми шагами, так как планами устанавливаются временные рамки и четко сформулирован конкретный конечный результат. Как правило, при реализации этой концепции

улучшаются взаимоотношения между руководителями и подчиненными, совершенствуются системы контроля и оценки работы каждого члена организации (в соответствии с достигнутыми результатами). В то же время за годы использования этой системы выявились и некоторые ограничения эффективного применения управления по целям. Так, система не приносит успеха на плохо организованном и плохо управляемом предприятии, где принято за правило «спускать» цели сверху, не привлекая к их постановке и согласованию руководителей других уровней. Ее трудно использовать, если отсутствует личная мотивация и необходимая для управления информация, а также при плохой организации контроля.

Кроме того, необходимо учитывать, что это трудоемкий, сложный и длительный процесс, который дает результат только там, где перед руководителями стоит проблема выбора действий для их выполнения. В противном случае администрирование подменяет инициативу, бюрократия ограничивает творчество, цели превращаются в принудительные задачи, а любые перемены рассматриваются как нежелательные. Из этого следует, что системы управления по целям дают эффективный результат только там, где есть для этого соответствующие условия.

Опыт также показывает, что при управлении по целям внимание руководителей концентрируется на достижении текущих и краткосрочных результатов, нередко в ущерб долгосрочным целям. Этот недостаток пытаются обойти путем планирования результатов по всему спектру времени, включая долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели. В этом случае оценка полученных результатов также должна производиться таким образом, чтобы учитывать их в повседневной работе, в планах отчетного периода, при стратегическом планировании.

Наряду с системой управления по целям (результатам) в последнее время начинает все шире использоваться другой подход к установлению целей организации – так называемый **менеджмент-аудит**. Он представляет собой исследование всех аспектов работы организации и ее подразделений с целью разработки рекомендаций по изменению практики менеджмента и выявления сфер деятельности, в которых имеются возможности дальнейшего сокращения расходов. Менеджмент-аудит позволяет совету директоров и менеджменту организаций устанавливать новые приоритеты в области целей и планов работы.

Осуществление аудита производится с помощью подробного перечня вопросов, ответы на которые дают необходимый материал для глубокого анализа положения дел в организации.

7.2. Маркетинговая деятельность на фирме

Основной источник дохода любой компании – это реализация собственной продукции или услуг. Изначально на практике вообще не уделялось внимания проблемам сбыта продукции. «Все, что произведено, может быть продано», – так можно было сформулировать отношение предпринимателей к сбыту. Другими словами, в центр ставилось производство. Такая концепция просуществовала достаточно долго, но в условиях насыщения рынков у фирм начали возникать проблемы со сбытом продукции. В рамках подразделений по продажам стали выделяться группы людей, которые искали способы реализовать произведенный товар. Таким образом, концепция маркетинга стала звучать следующим образом: «Продать то, что удалось произвести». Примерно с середины XX века актуален принципиально иной подход: «Производить то, что можно реализовать». В наше время в связи с возникновением понятия социальной ответственности бизнеса этот лозунг был расширен: «Производить то, что можно реализовать с максимальной пользой для общества». Предприятия, придерживающиеся этого подхода, ставят во главу угла вопрос о том, какую пользу они могут принести потребителю. Разумеется, эта польза предоставляется не на безвозмездной основе, т.е. свою прибыль фирма получает, но ориентация на потребителя позволяет значительно увеличить экономическую эффективность работы по сравнению с недалёковидной концентрацией на процессе производства. Так из небольших групп, входящих в структуру отделов сбыта, возникло целое направление деятельности, которое названо «маркетинг» (от англ. *market* – рынок). В некоторых организациях отдел маркетинга ставится во главу организации, подчиняя себе все остальные подразделения, занимается маркетингом непосредственно руководитель фирмы.

Маркетинг – это управление предложением предприятия, ориентированное на спрос с активным его формированием. В современной трактовке выделяют две функции маркетинга: аналитическая и активная. Первая связана с исследованиями рынка, а вторая – с

воздействием на рынок при помощи маркетинговых инструментов (комплекса маркетинга). Рассмотрим каждую из этих функций.

Маркетинговые исследования

Главная цель маркетинговых исследований – определение потребностей рынка для выпуска конкурентоспособной продукции и оперативного внесения изменений в текущую деятельность. Сбор и обработка информации о рынках может производиться двумя путями. Самым легким является использование услуг сторонних организаций. Такие сведения носят название *вторичной информации*, т.е. информации, уже собранной и обработанной кем-либо, которой пользуется организация. Специализированные организации могут регулярно собирать наиболее востребованную маркетинговую информацию, заносить ее в базы данных и предоставлять своим клиентам. Они же проводят исследования по отдельным заказам. Такой путь имеет свои достоинства и недостатки. К достоинствам можно отнести следующее:

- высокая квалификация специалистов, производящих исследования;
- не требуется каких-либо усилий со стороны организации-клиента;
- быстрое получение результатов, если затребованы данные, уже имеющиеся в базе.

Недостатками вторичной информации являются:

- высокая стоимость услуг, особенно если требуется уникальное исследование;
- доступность собранных сведений другим лицам, в т.ч. и прямым конкурентам;
- проблема выбора поставщика услуг, способного предоставить нужную и актуальную информацию.

Альтернативой вторичной информации является *первичная информация*, т.е. данные, которые собираются и обрабатываются сотрудниками организации. Эти работы производятся в несколько этапов.

- 1) *Подготовительный этап* включает в себя постановку цели исследования, определение методов сбора и обработки информации, подготовку опросников и анкет, набор персонала, составление плана исследований.
- 2) *Этап сбора информации* предполагает непосредственно проведение запланированных опросов, анализ источников данных.

- 3) *Этап обработки информации* подразумевает ввод собранной информации в ЭВМ, получение первых результатов исследования, их анализ и формирование выводов.
- 4) *Финальный этап* – это подготовка отчета об исследовании.

Наиболее важным является *первый этап*, поскольку от корректности постановки цели напрямую зависит результат работы. Здесь необходимо четко и правильно ответить на вопрос о потребности фирмы в информации. Даже небольшое отклонение может закончиться получением сведений, не представляющих достаточного интереса. Исходя из цели, уже разрабатываются алгоритмы обработки и сбора информации, выбираются источники данных. Итогом подготовительного этапа является построение плана-графика исследований. Для этого могут использоваться ленточные диаграммы Ганта (пример в табл. 7.4).

Таблица 7.4.

График проведения маркетингового исследования

| | Мероприятие | Ответственный | Недели | | | | | | | | | | | | Примечание |
|---|-------------------------------|---------------|--------|---|---|---|--------|---|---|---|-----|---|---|---|------------|
| | | | Март | | | | Апрель | | | | Май | | | | |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 1 | Найм персонала | Петров В.В. | ■ | ■ | | | | | | | | | | | |
| 2 | Опрос респондентов | Плоткин А.М. | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | |
| 3 | Ввод данных в ЭВМ | Суворов С.Е. | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | |
| 4 | Обработка и подготовка отчета | Жуков В.М. | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | |

Для реализации каждого этапа плана-графика должно быть подготовлено методическое обеспечение: опросные листы, формы, компьютерные программы и др.

Второй этап маркетингового исследования – непосредственно сбор информации. Рассмотрим основные методы, при помощи которых может реализовываться данный этап.

Наиболее простым способом сбора данных является **наблюдение**. При использовании этого метода наблюдатель следит за ис-

следуемым объектом, не проявляя активных действий. Так, к примеру, может осуществляться сбор сведений о ценовой политике конкурентов, об ассортименте интересующих организацию товаров, о поведении потребителей. При этом наблюдатель играет роль потенциального клиента, посетителя или просто стороннего человека, т.е. никоим образом не выдает своих истинных намерений. Это необходимо для получения неискаженных данных. Вся получаемая информация фиксируется письменно или с помощью диктофона достаточно быстро, чтобы наблюдатель не успел забыть все важные детали, но и так, чтобы у объекта наблюдения не возникло лишних подозрений.

Следующий метод, который может использоваться для сбора маркетинговой информации, – это **анализ открытых источников**. Другими словами, группа сотрудников собирает по определенной системе открытые данные и анализирует их. Источниками здесь могут выступать средства массовой информации, сеть Интернет, прайс-листы, каталоги, реклама и др. Систематизация этой информации может привести к весьма точным и ценным выводам. Известен, к примеру, случай, когда специалисты крупного предприятия провели исследования сезонных колебаний спроса на свой товар. Результаты были опубликованы в виде научной статьи. Эта статья впоследствии попала в руки прямого конкурента предприятия, который на основе сделанных в ней выводов сумел обновить основное производственное оборудование, пользуясь прогнозами спада общего уровня продаж на рынке.

Достаточно трудоемким является сбор информации методом **опроса**. Опрос может проводиться в устной (*интервью*) или письменной (*анкетирование*) форме. Интервью, в свою очередь, делится на телефонное и личное. Разработкой опросных листов и непосредственно работой с респондентами должны заниматься люди, имеющие специальную подготовку в области психологии и маркетинга, поскольку в этой работе есть масса нюансов и тонкостей, оказывающих сильное влияние на конечную эффективность исследования. Отдельной проблемой является стимулирование респондентов. В связи с этим достаточно часто опрос сопровождается рекламной акцией, где за заполнение анкеты или ответы на вопросы интервью даются подарки, допускается участие в розыгрыше призов.

Наиболее сложным с точки зрения организации является метод **фокус-группы**. Он наследует принципы методов экспертных оценок, в частности, «мозгового штурма». Ведет такую группу консультант с образованием психолога и маркетолога, а в качестве экспертов выступают представители различных слоев потенциальных потребителей продукции фирмы. Перед ними ставится проблема, заложенная в основу маркетингового исследования. Это могут быть направления модификации продукта, создание нового продукта, обслуживание клиентов и т.д. Работа фокус-группы записывается на видео, а затем анализируется специалистами-маркетологами. Для организации фокус-группы лучше привлекать специализированные организации, поскольку внутри фирмы может не оказаться сотрудников, обладающих необходимой квалификацией.

При проведении сбора маркетинговой информации любым из способов возникает проблема выбора места сбора этой информации. Неверный выбор, например, категории респондентов приведет к ложным выводам, поскольку на вопросы отвечать будут не те люди, мнение которых нас на самом деле интересует. Кроме того, следует определить количество опрашиваемых, алгоритм их выбора. Эти вопросы решаются, как правило, с привлечением методов статистики.

Третий этап маркетингового исследования – обработка собранных сведений. Для этих задач используются статистические методы и вычислительная техника, поскольку объемы собираемых сведений зачастую достаточно высоки.

К наиболее простым методам анализа данных относятся **сводка** и **группировка**. При применении этого метода ответы респондентов группируются по вопросам и подсчитываются. Например, можно узнать, какой ответ на данный вопрос выбрало большинство. Результаты представлены обычно в виде гистограмм и круговых диаграмм.

Методы **математического анализа** позволяют получить более ценные выводы. К примеру, инструменты корреляционно-регрессионного анализа дают возможность оценить тесноту и характер взаимосвязи между двумя и более явлениями. Так можно определить взаимосвязь между возрастом покупателей и какой-либо характеристикой товара, а на основании этого сделать вывод о том, какой товар предлагать рынку и на кого ориентировать рекламную компанию. Однако использование этих инструментов тре-

бует особой квалификации людей, занимающихся разработкой алгоритмов исследования.

Строить прогнозы относительно рыночных процессов позволяют методы **математического моделирования**. К ним относятся анализ рядов динамики, интерполяция и экстраполяция, аппроксимация и многие другие. Выводы, полученные с помощью грамотного использования этих методов, позволяют строить комплексные прогнозы и делать математически обоснованные выводы. Точность их сильно зависит от профессионализма исполнителей, поэтому здесь требуются специалисты с подготовкой в области маркетинговой аналитики.

Обобщенные результаты маркетингового исследования излагаются в отчете. Его разработка является *четвертым этапом* – завершающим. Отчет состоит из следующих частей:

- 1) *титульный лист*, где указывается информация о разработчиках, название организации, тема исследования и др.;
- 2) *резюме*, где указывается цель исследования, а также излагаются основные выводы;
- 3) *методы сбора и обработки информации*, которые позволяют оценить справедливость и обоснованность изложенной в отчете информации;
- 4) *сведения об источниках первичной информации* (для этих же целей);
- 5) *результаты и выводы* содержат полную и развернутую информацию об исследованном объекте или явлении.

Отчет служит основанием для стратегических решений руководства организации по вопросам дальнейшей работы и развития фирмы.

Отдельным направлением маркетинговых исследований является **мониторинг рынков**. Его задача – своевременно определять проблемные области и оперативно изменять тактику компании. Мониторинг, в отличие от исследования, производится постоянно сотрудниками службы маркетинга. Для этого составляются базы клиентов, поставщиков, конкурентов, ведется постоянное наблюдение за изменением уровней продаж всех видов продукции фирмы, уровня рыночных цен и т.д. Для своевременного обнаружения проблем лучше использовать опять же вычислительную технику и, по возможности, средства автоматизированного сбора и обработки данных. Кроме того, следует разработать четкие алгоритмы мониторинга и совершенствовать их по мере использования.

Воздействие на рынок

Второе направление деятельности службы маркетинга связано с управлением производством и сбытом, чтобы обеспечить наиболее полное удовлетворение спроса, а также с воздействием на спрос и его формированием. Наиболее полно сущность этой деятельности раскрывает модель «4P», отражающая *маркетинговые инструменты* (Marketing Mix – комплекс маркетинга). По М. Портеру, маркетинг использует 4 инструмента:

- Price (цена) – формирование и реализация стратегии ценообразования;
- Place (место) – выбор и захват рынков;
- Product (продукт) – разработка продуктовой стратегии;
- Promotion (продвижение) – продвижение товара на рынке.

Некоторые ученые добавляют к этому перечню дополнительные инструменты (например, «People» – управление поведением потребителей), но перечисленные являются основными.

Ценообразование

Ценообразование является одним из основных методов воздействия на прибыль организации. Кроме того, ценовая политика способна помочь предприятию достичь целого ряда целей касательно выживаемости, темпов роста, доли рынка, объема продаж и др. Таким образом, от грамотного формирования цен на товары зависит очень многое. Что касается методов ценообразования, то их можно разделить на 3 группы:

- 1) *затратные методы* предполагают определение цены на продукцию, исходя из суммы осуществляемых затрат;
- 2) *рыночные методы* предполагают ориентацию на конъюнктуру рынка;
- 3) *параметрические методы* – на нормы затрат при производстве продукции.

При использовании *затратных методов* для получения цены к сумме издержек на производство единицы продукции прибавляется желаемая норма прибыли. Причем здесь также есть несколько подходов. Если сумма затрат представляет собой полные издержки, то речь идет о *методе полных издержек* (метод «издержки плюс»). В самом простом случае общая сумма затрат за период делится на

объем производства за этот же период. К полученному результату прибавляется ожидаемая прибыль на единицу продукции.

Помимо простого деления суммы затрат на практике используются иные методы, призванные снизить степень искажения суммы затрат. Дело в том, что все затраты делятся на постоянные (косвенные) и переменные (прямые). К первым относятся арендная плата, эксплуатация офисов, заработная плата управляющих сотрудников и т.д. Эти суммы не зависят от объемов производства, поскольку напрямую не используются для создания какого-либо вида продукции. Переменные издержки, наоборот, напрямую служат для производства конкретной единицы товара. Это сырье и материалы, заработная плата основных производственных рабочих, энергия (используемая основным производственным оборудованием) и т.д. Общая сумма прямых затрат изменяется прямо пропорционально объему производства. Следовательно, можно точно назвать сумму прямых затрат на одно изделие. О косвенных затратах такого сказать нельзя. Их распределение производят простым делением на объем производства (указанный выше метод), пропорционально заработной плате основных производственных рабочих, пропорционально затратам на материалы или пропорционально общей сумме переменных издержек.

Альтернативой методу «издержки плюс» является *метод прямых затрат*. В этом случае рассчитывается сумма прямых (маржинальных) издержек, необходимых для производства одной единицы продукции. К ним также прибавляется желаемая норма прибыли, а постоянные издержки погашаются за счет полученной прибыли. Разумеется, норма прибыли, закладываемая в этом случае, значительно выше той, которая используется в предыдущем методе.

Еще один метод ценообразования на основе затрат – *метод предельных затрат*. Он более сложен, чем описанные выше. Суть в том, что предприятие реализует свой товар по фиксированной цене, пока не окупит все свои затраты. В дальнейшем оно снижает цену (ведь косвенные затраты уже окупились), заботясь только о том, чтобы цена единицы продукции не опустилась ниже суммы расходов на ее производство. Любое завышение этого показателя при этом пойдет в прибыль организации.

Следующий метод – это *метод на основе анализа безубыточности*. Фирма устанавливает такой уровень цены, при котором получит ожидаемую прибыль. Зная объем продаж, общую сумму расхо-

дов, которые должно произвести предприятие для производства такого количества продукции, и сумму желаемой прибыли, можно определить цену товара. К примеру, если организация желает получить 10 000 рублей прибыли, продав 1 000 единиц продукции, для производства которой требуется 7 000 рублей, то цена одной штуки составит $\frac{10000 + 7000}{1000} = 17$ рублей. Более подробно анализ безубы-

точности описан в теме настоящего пособия, посвященной бизнес-планированию.

Метод рентабельности инвестиций предполагает определение минимального уровня цен, при котором обеспечивается покрытие процентов, выплачиваемых за пользование инвестиционными средствами. Например, предприятие решает выпускать новый товар, реализовывая за год 100 000 штук. При этом общая сумма затрат на единицу составит 150 рублей. Но для начала производства предприятию необходимо воспользоваться кредитом на сумму 1 500 000 рублей по 15% годовых. В этом случае цена не должна опускаться ниже $150 + \frac{1500000 \times 0,15}{100000} = 152,25$ рублей, т.е. она должна окупить не только сумму затрат, но и проценты за кредит.

Если фирма проводит политику скидок, она может использовать *метод надбавки к цене*. Цена товара умножается на повышающий коэффициент, рассчитанный таким образом, чтобы потери от предоставления скидок не снизили сумму прибыли, которую предприятие ожидает получить от реализации данного товара в целом. Повышающий коэффициент определяется путем специальных финансовых расчетов.

Указанные методы могут использоваться скорее в качестве определения базовой цены, ниже которой выходить на рынок с данным товаром становится невыгодно. Для определения цены продажи продукции лучше использовать *рыночные методы*. Рассмотрим их.

Метод расчета экономической ценности товара основан на сравнении товара фирмы со схожим товаром конкурента, который потребитель может рассматривать как альтернативу нашей продукции. Преимущество товара оцениваются в денежном выражении и прибавляются к цене товара-конкурента, недостатки – вычитаются. Итоговая сумма и является ценой нашей продукции. В некоторых случаях потенциальному покупателю можно демонстрировать эти

расчеты для обоснования разницы в цене между нашим товаром и товаром фирмы-конкурента.

Метод оценки максимально высокой цены призван выявить такую цену товара, при которой покупателю будет безразлично, покупать товар или нет. Для этого определяются область и условия применения товара. Затем устанавливается сумма выгод, которые получит покупатель от приобретения товара. Аналогично устанавливается сумма расходов, которые понесет покупатель при создании условий для его эксплуатации (установка, наладка и др.). Разница между этими суммами равна чистой выгоде, которую получит потребитель от приобретения нашей продукции. Если установить цену выше, то покупателю будет выгоднее отказаться от покупки. Однако при определении реальной (а не максимальной) цены следует учитывать и ближайших конкурентов.

Метод на основе анализа пределов используется компаниями, начинающими свою деятельность на новых рынках, характеризующихся высокой чувствительностью спроса к изменениям цены. Здесь анализируют кривые зависимости прибыли и расходов от цены. При этом выбирается точка, в которой достигается максимальная прибыль. Цену устанавливают в районе этой точки. Недостатком этого метода является то, что он учитывает только ценовой фактор, влияющий на спрос. Если на рынке действуют и другие факторы, оказывающие на спрос сильное влияние, то этот метод уже применяться не может.

Метод на основе анализа пика убытков и прибылей близок по своей сути к предыдущему. Организация анализирует кривую прибыли и график общих расходов. При этом оставляют вариант цен с наибольшим разрывом между кривой прибыли и прямой издержек. Другими словами, выбирается цена, обеспечивающая максимальную прибыль для предприятия.

Метод следования за рыночными ценами предполагает установку цен на общем рыночном уровне без существенного его нарушения. Обычно такой подход используется в условиях, когда предприятие предлагает товар, мало отличающийся от конкурентных.

Фирмы, использующие *метод следования за лидером*, устанавливают цены на уровне лидера рынка – фирмы, обладающей самой высокой долей на данном рынке. Это характерно для слабых организаций, не известных потребителю и малопопулярных.

Метод на основе привычных цен используется компаниями, действующими в условиях, принятых на данном рынке цен, т.е. цен, которые уже в течение длительного периода остаются на стабильном уровне. На таких рынках незначительное изменение цены ведет к резкому изменению сбыта. Повышение цены здесь должно быть обосновано принципиальными изменениями в качестве, дизайне, упаковке товара, увеличивающими его привлекательность.

Метод престижного ценообразования применяется к товарам с уникальными характеристиками, делающими использование товара престижным. Если дорогие часы, авторучки, автомобили будут стоить дешево, то они потеряют свою престижность. Таким образом, производители подобной продукции удерживают высокий уровень цен.

Состязательный метод – неотъемлемая часть торгов и аукционов. Их отличает то, что либо большое число покупателей стремится приобрести ограниченное количество товара, либо множество продавцов пытаются продать свой товар весьма ограниченному кругу покупателей (например, государственный заказ). В этом случае цена соответственно повышается покупателями или снижается производителями, пока остальные не откажутся от участия в торгах.

Группа *параметрических методов* нацелена на определение цены нового товара, который функционально идентичен уже производимому предприятием, но отличается набором технических характеристик.

При использовании *метода удельных показателей* фирма просто увеличивает цену нового товара пропорционально изменению характеристики старого продукта или товара-конкурента. Например, если новый двигатель имеет мощность на 20% выше, чем его предшественник, то и цена устанавливается на 20% выше.

Агрегатный метод подразумевает вычисление стоимости отдельных узлов и деталей изделия, к которым прибавляется стоимость установки дополнительных агрегатов. Например, при цене старого изделия 20 000 рублей его характеристики улучшаются путем установки дополнительного узла себестоимостью 5 000 рублей. Если рентабельность находится на уровне 10%, то цена нового изделия будет $(20000 + 5000) \times 10\% = 25500$ рублей.

Метод регрессионного анализа основан на построении регрессионной математической модели, описывающей зависимость цены товара от ряда его характеристик. Модель представляет собой сис-

тему уравнений, для которой задаются изменения характеристик продукта, а затем находится его цена.

Метод балльных оценок использует экспертные оценки при определении цены нового товара. Группа экспертов по 10-балльной шкале оценивает каждую характеристику продукта, а сумма этих оценок служит своеобразным показателем технического уровня изделия. Подобный подход особенно полезен, если характеристики продукта не поддаются количественному измерению. Однако оценки экспертов в большой степени субъективны.

Работа с рынком сбыта

Это следующий маркетинговый инструмент. **Рынок** представляет собой пространство, где предприятие осуществляет свою деятельность, вступая в конкурентную борьбу за право реализовывать свой товар потребителям.

Выходя на новый рынок, компания может использовать одну из следующих стратегий его захвата.

1) *Недифференцированный маркетинг* – это воздействие при помощи инструментов комплекса маркетинга на весь рынок. Такая стратегия может быть эффективной для крупных организаций, выпускающих товары массового потребления.

2) *Дифференцированный маркетинг* предполагает разделение рынка на сегменты – группы потребителей, имеющих схожие потребности и предпочтения. Для каждого сегмента выбирается свой набор инструментов маркетинга, целесообразный именно в данном случае. Такая стратегия эффективна для товаров особого спроса и товаров предварительного выбора.

3) *Концентрированный маркетинг* – это выбор одного узкого сегмента рынка и воздействие только на него. Захватив определенный плацдарм в рамках одного сегмента, предприятие развивает свой успех. Подобная стратегия хороша для рынков с высокой степенью конкуренции.

Для последних двух стратегий необходимо произвести **сегментирование** рынка, т.е. определить группу потребителей, на которых будет ориентироваться предприятие. Это так называемый *целевой сегмент рынка*.

Цель сегментирования – найти на рынке более однородные по своему поведению группы покупателей. Каждая из них образует отдельный сегмент рынка.

Основные параметры, по которым проводится сегментирование рынка:

- 1) По характеру товара:
 - товары личного потребления, в том числе длительного и краткосрочного пользования;
 - товары производственно-технического назначения;
- 2) По категории потребителей:
 - частные потребители (физические лица);
 - фирмы;
- 3) По географическому делению рынка:
 - местный;
 - региональный;
 - российский.

Критериями сегментирования рынка в зависимости от потребителей могут быть для частных лиц:

- возраст;
- пол;
- национальность;
- образование;
- стиль жизни;
- социальная принадлежность;
- профессия;
- уровень дохода;
- жизненный цикл семьи.

При постановке нескольких маркетинговых целей необходимо осуществлять множественное сегментирование. Это целесообразно, если ресурсы и возможности фирмы достаточны для производства реализации двух и более товаров и существуют два или более рынка, каждый из которых характеризуется удовлетворением различных потребностей.

Сегментирование проводится в несколько этапов:

- 1) необходимо сформулировать ряд признаков потребителей (возраст, пол, достаток, социальный слой, образование и т.д.) и выбрать из него 3 наиболее сильно влияющих на предпочтения человека относительно продукции данного предприятия;

- 2) из этих признаков, в свою очередь, выбирается доминирующий, если таковой можно выделить;
- 3) определяются значения выбранных признаков, характерные для потенциальных потребителей товара предприятия, от которых ожидается наибольшая активность; выбранный сегмент может быть изображен графически при помощи 3-мерных диаграмм, круговых диаграмм или гистограмм;
- 4) рассчитывается емкость сегмента, т.е. количество человек, отвечающих выбранным параметрам; это можно сделать на основе данных демографических исследований.

Рассчитанный таким образом сегмент не учитывает доли рынка конкурентов и степень воспроизводства спроса. Поэтому при прогнозах объемов продаж следует принять эти факторы во внимание.

Кроме сегментирования также часто проводят позиционирование товара. **Позиционирование** – это определение конкурентоспособности товара на данном рынке относительно товаров конкурентов; комплекс мер, благодаря которым в сознании целевых потребителей данный товар занимает собственное, отличное от других и выгодное для компании место по отношению к аналогичным товарам.

Для этого используют двух- или многопараметрические методы. *Двухпараметрический метод* представляет собой нанесение на оси декартовых координат двух наиболее существенных, с точки зрения потребителя, характеристик товара. Затем на эти координаты наносятся товары конкурентов, функционирующих на рынке, и рыночные доли соответствующих компаний. Такая диаграмма позволяет определить, какими характеристиками должен обладать товар, чтобы быть конкурентоспособным. *Многопараметрический метод* предполагает расчет численного показателя конкурентоспособности на основе экспертных оценок или количественных характеристик по ряду параметров товара.

Разработка продукта

Это центральный момент в сфере управления предложением и следующий маркетинговый инструмент. Приобретая товар, потребитель становится обладателем следующего:

- 1) *замысел товара*, представляющий собой его основное потребительское назначение; покупатель идет на сделку именно ради замысла товара;

- 2) *реализация замысла* – это свойства конкретной единицы продукции, ее качество, а также внешняя атрибутика: упаковка и товарный знак;
- 3) *дополнения к товару* составляют доставка, монтаж и наладка, гарантийное и сервисное обслуживание.

Все обозначенное влияет не только на цену товара, но и на его потребительскую ценность, т.е. не может быть отделено от продуктовой стратегии компании. Поэтому нужно планировать не только сам замысел (функциональное назначение) и свойства для нового продукта, но и все сопутствующие дополнения.

Набор товаров, предлагаемых предприятием на рынке, называют ассортиментом. При построении рациональной ассортиментной структуры в полной мере будут удовлетворяться потребительские требования отдельных сегментов рынка и обеспечиваться наиболее эффективное использование ресурсов предприятия, с тем чтобы производить изделия с низкими издержками. Важный элемент товарной политики – снятие с производства неэффективных товаров. Здесь нужно понимать, что несвоевременное изъятие таких товаров может привести к затовариванию складов, к увеличению издержек, связанных с хранением товара и медленной его реализацией.

Разрабатывая продуктовую стратегию, нужно всегда учитывать фактор морального старения продукции. Дело в том, что ни один товар не существует на рынке вечно, со временем спрос на него падает в силу различных причин. Это явление благодаря американским маркетинговым Гомбату и Левитту получило название **жизненный цикл товара** по аналогии с понятием о циклах в жизни человека: детство, юность, зрелость, старость и смерть. Фазы жизненного цикла товаров более подробно изучил Юнг и дал свою классификацию. Жизненный цикл товара сравнивают с существованием живой системы. Так же, как и человеку в разные периоды жизни оказывается разная помощь, так и товару может быть оказана соответствующая поддержка. Например, усиленная реклама, акции распродажи залежавшихся товаров, замена экономичной упаковкой, презентабельный вид товара, предоставление дополнительных услуг, проведение лотерей и розыгрышей и т.д. Графически жизненный цикл отражен на рис. 7.4.

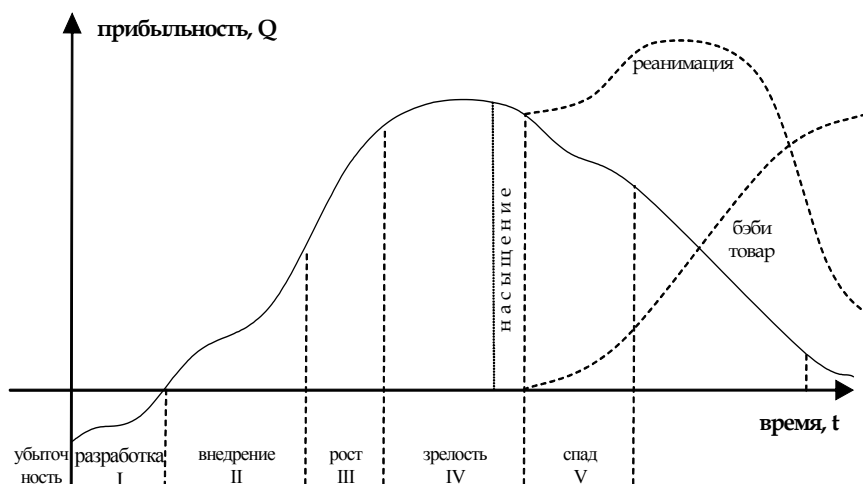


Рис. 7.4. Жизненный цикл товара

I фаза. Разработка товара. Сбыта нет, прибыли нет, идут затраты на маркетинговые исследования, НИОКР (научно-исследовательские, опытно-конструкторские разработки) и выпуск первой партии товара. Маркетинговые исследования заканчиваются позиционированием.

II фаза. Внедрение товара на рынок. Цена высокая, т.к. товар является новинкой. Однако он вынужден конкурировать с другими аналогичными товарами. Торговля на этом этапе не может быть убыточной. Маркетинговые расходы особенно велики на рекламу, проводится стимулирование спроса и сбыта.

III фаза. Рост товара. Это период быстрого восприятия товара рынком и быстрого роста прибыли. Расходы на рекламу стабилизируются, увеличивается спрос. Цена высокая или идет незначительное ее снижение.

IV фаза. Фаза зрелости. В этот период большинство покупателей из целевой аудитории уже приобрели этот товар. Его реализация замедляется, наступает насыщение рынка. Прибыль растет медленнее (может стабилизироваться или снижаться) в связи с ростом затрат на защиту товара от конкурентов. Главная задача фирмы – поддержание стабильного спроса, для чего необходимо усилить рекламу, по воз-

возможности снизить цену, работать над повышением качества товара, улучшить сервисное обслуживание, придумать товарный шлейф (набор предметов, работ и услуг, которые уместно предложить покупателю основного товара) и др.

V фаза. Фаза спада. Несмотря на снижение цен и использование других мер воздействия на покупателя рост продажи товара прекращается, сокращается прибыль. Товар завершает свой жизненный цикл. Он вытесняется с рынка новыми перспективными товарами. Товар снимается с производства и распродается по сниженным ценам.

Стадия жизненного цикла каждого товара, выпускаемого фирмой, отслеживается при помощи средств маркетингового мониторинга. При вхождении товара в стадию зрелости необходимо начинать искать ему замену, чтобы по достижении им стадии спада новый товар уже был зрелым. Средства на разработку и внедрение организация может получать именно от продаж продукта, находящегося в фазе зрелости на данный момент. Сам процесс разработки нового товара можно представить в виде алгоритма, изображенного на рис. 7.5.



Рис. 7.5. Схема маркетинговой разработки товара

Как видно из схемы, разработка товара начинается с анализа рыночной ситуации, т.е. маркетинговых исследований, посвященных выявлению потребностей рынка. Затем следует непосредственно разработка и создание опытных образцов. Важным этапом являются пробные продажи. Они позволяют оценить потребительскую ценность товара еще до того, как будет налажено производство. Если результат будет неудовлетворительным, то фирма может вообще не тратить инвестиционные средства на запуск производства. Таким образом, окончательное решение принимается на основе результатов пробных продаж. Это может быть введение продукта в серийное производство, дополнительная доработка или полный отказ от идеи, если серия экономически не выгодна.

Продвижение

Продвижение, как следующий инструмент комплекса маркетинга, представлен системой ФОСАС, т.е. системой *формирования спроса и активации сбыта*. Она состоит из двух подсистем. Подсистема формирования спроса (ФОС) направлена на неосведомленного потребителя на новом рынке или в отношении нового товара. Ее основная задача – познакомить потенциального клиента с фирмой и лучшими свойствами ее товара. Для этих целей используются реклама, выставки, ярмарки и т.д. Подсистема активации сбыта (АС) ориентирована на уже осведомленного потребителя и выполняет задачу побуждения к совершению повторной покупки. Ее основные средства – кратковременные меры стимулирования сбыта: скидки, лотереи, подарки, кредиты и др.

Возрастает в нашей практике и значение сервиса. **Сервисом** называют подфункцию маркетинга, в рамках которой обеспечивается комплекс услуг, связанных со сбытом и эксплуатацией продукции. В результате эффективно организованного сервиса, сопровождающего товар на протяжении его жизненного цикла у потребителя, гарантируется постоянная готовность техники к высокоэффективной работе. Необходимость сервиса вытекает из стремления производителя сформировать стабильный рынок для своего товара. Высококачественный сервис товара способствует расширению спроса на него, коммерческому успеху предприятия, повышению его престижа.

Взаимосвязь между фирмой и потребителем осуществляется через инструменты маркетинговых коммуникаций: *реклама, средства краткосрочной активации сбыта (АС), личные продажи, средства Public Relations (PR)*. Эффективность воздействия на потребителя через каждое из этих средств различна и зависит от специфики рынка. Например, на рынках потребительских товаров наибольшей эффективностью обладает реклама, а на рынке предприятий первое место по эффективности занимают личные продажи.

При планировании система ФОСАС предприятие может воспользоваться одной из следующих стратегий.

Стратегия проталкивания (push-стратегия) заключается в том, что организация воздействует при помощи средств ФОСАС на оптового посредника. Посредник приобретает партию товаров фирмы, а затем свою ФОСАС направляет на розничного посредника. Последний же воздействует на потребителя.

Стратегия притягивания (pull-стратегия) напротив, предполагает воздействие сразу на конечного потребителя. Потребитель сам проявляет инициативу, спрашивая товар у розничного посредника. Тот обращается к оптовому, а оптовый размещает заказ на предприятии.

Проникновение товаров на рынок обеспечивается:

- рекламной компанией;
- пробными продажами;
- участием в выставках и ярмарках;
- личными контактами с потребителями;
- комплексом мероприятий по PR.

Рекламная компания предполагает привлечение рекламного агентства, способного организовать продвижение товара на рынок посредством использования разнообразных рекламных средств.

К средствам рекламы относят:

- прессу (газеты, журналы, книги, справочники);
- печатную рекламу (листовки, плакаты, каталоги, открытки, проспекты, календари, визитки и т.д.);
- наружную рекламу (крупногабаритные плакаты, электрифицированные и газосветные надписями, пространственные конструкции);
- рекламу на транспорте (внутри и снаружи транспортных средств, на остановках транспорта);
- теле- и радиорекламу.

Следует учитывать, что в части ориентации рекламы на оптовиков наиболее предпочтительными являются издания, подобные

журналам «Товары и цены», «Что, где, почему?» (тираж 100 000 экземпляров, распространение в 306 городах), «Рынок. Товары от производителей и оптовиков» (тираж 105 000 экземпляров, распространение в 430 городах РФ и СНГ).

По воздействию на конечного потребителя наиболее эффективной является телевизионная, газетная реклама, особенно в изданиях данного региона, а также печатная реклама с доставкой потребителю. Может быть приведен и бюджет рекламной компании.

Наряду с рекламной компанией для продвижения товара на рынок могут использоваться и пробные продажи. В этом случае фирма объявляет, например, определенный день, когда продажа товара или оказание услуги будет производиться со скидкой, с награждением покупателей каким-либо подарком или с предоставлением дисконтной карты.

Помимо непосредственно продвижения управление сбытом подразумевает планирование сетей сбыта продукции, работу с посредниками и дистрибьюторами, а также выбор и реализацию стратегии распространения товаров.

Следует добавить несколько слов о формировании общественного мнения (PR). В последнее время эти функции стали возлагать на специализированные PR-отделы, занимающиеся формированием благоприятного мнения о фирме среди потенциальных потребителей. В связи с этим PR сейчас перестает быть частью маркетинговых коммуникаций и выделяется в отдельную сферу деятельности на предприятии.

7.3. Сущность финансов предприятия

По вопросу происхождения термина «финансы» существуют разные точки зрения. Одни авторы утверждают, что этот термин возник в XIII–XV вв. в торговых городах Италии, а в дальнейшем получил международное распространение и стал употребляться как понятие, связанное с системой денежных отношений между населением и государством. Другие авторы утверждают, что это понятие было введено в обиход французским ученым Ж. Боденом, который в 1755 г. издал работу «Шесть книг о республике», и предполагало взаимоотношения между государством в лице верховной власти и

остальными субъектами воспроизводственных отношений. Собственно эти отношения и определялись понятием «финансы».

Финансы предприятия представляют собой совокупность денежных отношений, возникающих у субъектов хозяйствования по поводу формирования фактических и потенциальных фондов денежных средств, их распределения и использования на нужды производства и потребления.

В рамках отдельно взятого предприятия важна методика грамотного управления финансами. Это осуществляется путем финансового анализа. По мнению одних российских ученых, цель финансового анализа состоит в оценке «текущего и перспективного финансового состояния предприятия... в прогнозировании положения предприятия на рынке капиталов»¹. Другие полагают, что целью анализа является, «...получение наибольшего числа ключевых (наиболее информативных) параметров, дающих объективную и точную картину финансового состояния предприятия»². Зарубежные ученые считают, что цель финансового анализа состоит в том, «...вынести правильные суждения о прошлом, текущем и будущем состоянии бизнеса и эффективности управления им»³ или анализ «...заключается в применении аналитических приемов и техники вычислений к данным отчетности для получения полезной информации, ...которая отражает результаты и последствия ранее принятых управленческих решений и служит источником прогнозирования показателей будущих периодов»⁴.

Основываясь на разработанных на сегодняшний день концептуальных теоретико-методологических положениях науки анализа хозяйственной деятельности, можно дать следующую формулировку финансового анализа.

Финансовый анализ представляет собой систему способов исследования хозяйственных процессов о финансовом положении предприятия и финансовых результатах его деятельности, складывающихся под воздействием объективных и субъективных факторов, по данным бухгалтерской отчетности и некоторых других видов информации (организационно-правовой, нормативно-справочной, статистической и др.).

¹ Ковалев В.В. Финансовый анализ. – М.: Финансы и статистика, 2003. – С. 53.

² Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа. – М.: Инфра-М, 2004. – С. 5.

³ Хелферт Э. Техника финансового анализа. – М.: Юнити, 2001. – С. 51.

⁴ Бухгалтерский учет и анализ в США. – М.: АО «Ист-Сервис», 2000. – С. 48.

Цель финансового анализа состоит в:

- объективной оценке финансового состояния предприятия, его платежеспособности, финансовой устойчивости и деловой активности;
- выявлении путей увеличения собственного капитала, чистых активов, доходности акций и улучшения использования заемных средств;
- разработке прогнозов роста (снижения) финансовых результатов и аргументированных предсказаний о степени реальности банкротства (финансовой несостоятельности) предприятия и на этой основе – в выработке вариантов обоснованных управленческих решений как внутренними, так и внешними пользователями данной аналитической информацией в целях повышения эффективности хозяйствования, укрепления долгосрочных экономических связей с партнерами.

Конечные финансовые результаты деятельности организаций являются составным элементом их финансово-хозяйственной деятельности, а следовательно, анализ финансовых процессов (финансовый анализ) – неотъемлемая часть экономического анализа деятельности коммерческих организаций со стороны внутренних и внешних пользователей финансовой информации (см. рис. 7.6).

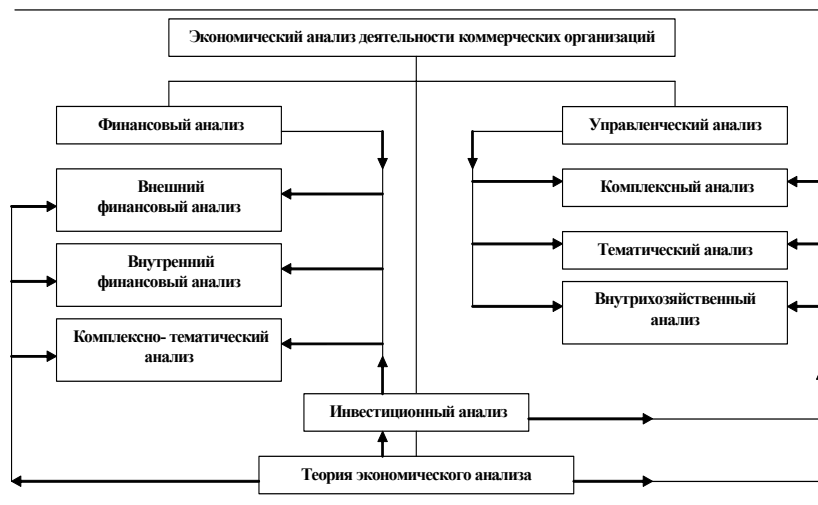


Рис. 7.6. Финансовый анализ как часть экономического анализа

Итак, для полного представления сущности финансового анализа в рамках предприятия нужно отличать его от управленческого (внутреннего анализа). Существуют принципиальные отличия в организации и способах проведения финансового и управленческого анализов в разрезе общего экономического анализа. Для выявления их особенностей следует использовать такие классификационные признаки, как: цель и задачи анализа, объект анализа, субъект анализа, организация анализа, информационная база, доступность информации, пользователи информации, системы учета, измерители информации, использование методов, направленность, свобода выбора в проведении анализа, формы обобщения, вид анализа, степень надежности, место принятия решений по результатам анализа (см. табл. 7.5).

Таблица 7.5.

Особенности в содержании и организации финансового и управленческого анализа

| Классификационные признаки | Финансовый анализ | Управленческий анализ |
|-----------------------------------|---|---|
| Цель анализа | Оценка состава и структуры имущества предприятия, интенсивности использования капитала, платежеспособности и финансовой устойчивости, рентабельности и использования прибыли; прогнозирование доходов и потоков денежных средств; выявление дивидендной политики, осуществляемой собственниками | Изучение механизма достижения максимальной прибыли и повышения эффективности хозяйствования; разработка важнейших вопросов конкурентной политики предприятия и программ его развития на перспективу; обоснование управленческих решений по достижению конкретных производственных целей |
| Объект анализа | Хозяйствующий субъект в целом, его финансовое положение | Различные аспекты производственно-финансовой деятельности структурных подразделений хозяйствующего субъекта |

Продолжение табл. 7.5

| Классификационные признаки | Финансовый анализ | Управленческий анализ |
|-----------------------------|--|--|
| Субъекты анализа | Лица и организации, находящиеся за пределами этого предприятия (менеджеры и аналитики заинтересованных фирм; специальные компании, занимающиеся анализом отчетов по общепринятой методологии, кредитные агентства и др.) | Различные организационные структуры внутрихозяйственного управления и отдельные лица, ответственные за проведение анализа: лаборатории, бюро, группы, бухгалтерия, отделы, менеджеры, а также внешние консультанты для проведения аналитической работы |
| Организация анализа | Проводятся периодически не реже одного раза в год, а также по мере представления отчетности в соответствующие инстанции и органы (в налоговую инспекцию – ежеквартально, в статистическое управление – ежеквартально) и т.д. | Проводятся по мере необходимости на нерегулярной основе и прежде всего по тем направлениям, где наблюдается спад производства, кризисная ситуация, рост затрат, снижение рентабельности и качества продукции и т.д. |
| Информационная база анализа | Бухгалтерская отчетность | Данные первичного бухгалтерского и оперативного учета, выборочных обследований, нормативно-справочная информация, акты ревизий и т.п. |
| Доступность информации | Открыта для всех пользователей, формируется на базе публичной отчетности | Представляет коммерческую тайну, используется для внутрихозяйственного управления |
| Потребители информации | Акционеры, инвесторы, банки, поставщики и покупатели, налоговые органы, эмитенты ЦБ и т.п. | Менеджеры предприятия, совет директоров, директора филиалов и дочерних предприятий, начальники цехов, бригадиры и др. |
| Использование систем учета | Строго систематизированный анализ на базе бухгалтерской отчетности | Не обязательно системно организованный анализ; используются данные бухгалтерского, оперативного и статистического учета |

Продолжение табл. 7.5

| Классификационные признаки | Финансовый анализ | Управленческий анализ |
|-------------------------------------|---|---|
| Измерители информации | Преимущественно стоимостные измерители | Любые измерители: стоимостные, натуральные, трудовые и условно-натуральные |
| Использование методов анализа | Группировки, установление влияния инфляционных факторов: сравнительный, структурный и коэффициентный анализ; методы факторного анализа | Статистические и математические методы, элиминирование, сравнения, графики, комплексные оценки и др. |
| Направленность анализа | Дать обоснованную оценку финансового положения предприятия, квалифицированно интерпретировать аналитические расчеты | Выявлять резервы снижения затрат и роста прибыли, обосновывать управленческие решения по их мобилизации в производство |
| Свобода выбора в проведении анализа | Обязательное следование общепринятым принципам его проведения по данным бухгалтерской отчетности | Нет установленных норм его проведения, отсутствуют общепринятые методики. Критерий-пригодность, результативность |
| Формы обобщения | Табличный материал с исходными и расчетно-аналитическими данными, сравниваемые с нормативными коэффициентами | Отчет о проведенном анализе, разработка программ по реализации обоснованных управленческих решений |
| Вид анализа | Внешний, ретроспективный, тематический | Внутренний, оперативный, текущий, комплексный |
| Степень надежности | Во многом субъективен, схематичен, незначителен по числу аналитических показателей; не может быть точен ввиду умышленного искажения бухгалтерской отчетности для сокрытия прибыли и завуалирования механизма ее получения. Выправляется это положение аудиторскими проверками | Зависит от целей проведения, используются строго достоверные первичные данные, подтверждение ревизионной группой и группой внутреннего аудита |

Окончание табл. 7.5

| Классификационные признаки | Финансовый анализ | Управленческий анализ |
|---|---|--|
| Место принятия решений по результатам анализа | За пределами деятельности анализируемого предприятия, чаще всего на базе завуалированных данных и даже умышленно искаженных, фальсифицированных предприятиями, представляющими отчетность для обнародования в целях избегания, например, чрезмерного налогообложения и т.п. | Менеджерами и директорами предприятий, руководителями подразделений; информация глубоко обоснованная, составлена на базе выверенных объективных данных, используемых для управления своим предприятием |

Принципами финансового анализа являются: непрерывность (регулярность) наблюдения за состоянием и развитием финансовых процессов; преемственность; объективность; научность; динамичность; комплексность; системность; практическая значимость; существенность; надежность; согласованность и взаимоувязка данных форм бухгалтерской отчетности; ясность в интерпретации результатов финансового анализа; обоснованность и оперативность в принятии управленческих решений.

Следовательно, финансовый анализ обеспечивает довольно объективную оценку финансового состояния предприятия, позволяет дать характеристику путей повышения рентабельности, увеличения собственного капитала; помогает провести прогноз роста финансовых результатов. Финансовый анализ описывает непосредственно хозяйственные процессы, поэтому результаты анализа очень ценны и важны для самой организации и для различного рода пользователей.

Содержание финансового анализа во многом определяется тем, кто является пользователем информации и какова сфера его экономических интересов в оценке различных сторон финансовой деятельности коммерческой организации (см. табл. 7.6).

Таблица 7.6.

**Содержание финансового анализа
для различных пользователей информации**

| Внешние пользователи финансово-аналитической информации | Сфера экономических интересов в оценке финансовой деятельности |
|--|--|
| Собственники | Оценка целесообразности произведенных затрат и достигнутых финансовых результатов, финансовой устойчивости и конкурентоспособности, возможностей и перспектив дальнейшего развития эффективности использования заемных средств. Выявление убытков, непроизводительных расходов и потерь, составление обоснованных прогнозов о финансовой деятельности |
| Акционеры | Анализ состава управленческих расходов и оценка их целесообразности, анализ формирования балансовой прибыли и прибыли, остающейся в распоряжении предприятия |
| | для выплаты дивидендов. Анализ убытков, непроизводственных расходов и потерь. Структурный анализ расходования прибыли на накопление и потребление, оценка эффективности проводимой дивидендной политики |
| Банки и кредиторы | Оценка состава и структуры имущества (активов) предприятия, анализ и оценка финансового состояния предприятия, его платежеспособности и финансовой устойчивости. Оценка эффективности использования собственного и заемного капитала. Анализ состава, структуры и соотношения дебиторской и кредиторской задолженности. Оценка расчетов по ранее полученным краткосрочным и долгосрочным кредитам и займам |
| Поставщики и покупатели | Оценка ликвидности текущих обязательств, наличие просроченной дебиторской и кредиторской задолженностей, анализ и оценка структуры оборотных активов, оценка платежеспособности и финансовой устойчивости |

Окончание табл. 7.6

| Внешние пользователи финансово-аналитической информации | Сфера экономических интересов в оценке финансовой деятельности |
|---|--|
| Государственные органы | Оценка достоверности данных о налогооблагаемой базе исчисления федеральных и местных налогов и их перечислении в бюджет |
| Внебюджетные фонды | Оценка достоверности информации о среднесписочной численности работающих предприятий и начисленном фонде оплаты труда, оценка своевременности расчетов с внебюджетными фондами |
| Инвесторы | Оценка финансового состояния предприятия, эффективности использования собственного и заемного капиталов, дебиторской и кредиторской задолженности, имущества предприятия, внеоборотных и оборотных активов. Анализ степени ликвидности погашения |
| | краткосрочных и долгосрочных обязательств, финансовой устойчивости. Анализ и оценка эффективности долгосрочных и краткосрочных финансовых вложений за счет собственных средств предприятия |
| Наемная рабочая сила | Оценка динамики объема продаж, затрат на производство продукции, выполнения производственных заданий и соблюдения трудового законодательства по оплате труда, предоставлению трудовых и социальных льгот за счет чистой прибыли предприятия |

Представленные в табл. 7.6¹ направления финансового анализа для каждого внешнего пользователя финансово-аналитической информации коммерческой организации дают возможность пользователям сосредоточить усилия при подборе партнеров, инвесторов, кредитозаемщиков на наиболее важных вопросах оценки результатов их финансово-хозяйственной деятельности во избежание просчетов, упущений и потерь из-за неэффективного использования финансовых ресурсов.

¹ Гиляровкая Л.Т. Экономический анализ. – М.: Юнити, 2003. – С. 95.

Содержание финансового анализа обуславливается рядом обстоятельств (в зависимости от востребованности его результатов внешними и внутренними пользователями):

- запросами пользователей (инвесторов, партнеров и др.) аналитической информации для оценки реального финансового состояния организаций;
- целесообразностью наиболее полного раскрытия имеющейся информации о финансовой устойчивости организации в стремлении сделать ее наиболее «открытой»;
- потребностью практики в расчете новых показателей оценки финансового положения хозяйствующих субъектов, адекватных современной системе экономических отношений;
- производственно-финансовой необходимостью в связи с продвижением товаров и услуг на внутренний и международный рынок;
- потребностью в дополнительной информации о финансовом состоянии хозяйствующих субъектов.

Задачами финансового анализа являются:

- обоснование оперативных и стратегических планов и программ укрепления и развития финансового положения организации;
- прогнозирование наращивания финансовых потоков в предстоящем будущем;
- оптимизация затрат на производство и реализацию продукции, услуг, работ;
- увеличение доходов, капитала, активов и снижение расходов;
- выявление путей повышения эффективности хозяйствования;
- поиск неиспользованных возможностей и средств для укрепления финансовой устойчивости организации, ее платежеспособности, финансовой независимости и финансовой состоятельности во избежание банкротства;
- смягчение степени воздействия сопутствующих рисков по возвращению заемного капитала инвесторам, банкам и кредиторам;
- использование результатов проведенного анализа для разработки новых обоснованных программ развития бизнеса организаций и адекватных управленческих решений.

Таким образом, можно сделать вывод о связи финансового анализа с другими фундаментальными и конкретно-экономическими науками, как экономическая теория, микроэкономика, математика, статистика, финансовый учет, ревизия и контроль, финансовый ме-

неджмент и др. Этот фактор обуславливает разносторонний подход к характеристике хозяйственных процессов на предприятии.

Успешность работы предприятия зависит от различных видов обеспечения его деятельности: правового, информационного, нормативного, технического, кадрового и т.п. К числу ключевых элементов этой системы, без сомнения, относится информационное обеспечение системы управления предприятием, под которым следует понимать совокупность информационных ресурсов и способов их организации, необходимых и пригодных для реализации аналитических и управленческих процедур, обеспечивающих финансово-хозяйственную деятельность предприятия.

Ключевой элемент информационного обеспечения – это информационная база; один из возможных вариантов ее структурирования представлен на рис. 7.7.

Все информационные ресурсы можно сгруппировать в пять крупных блоков: сведения регулятивно-правового характера, сведения нормативно-справочного характера, данные бухгалтерского учета, статистические и несистемные данные. Информация из первых двух блоков влияет на аналитические процедуры; в трех других блоках накапливаются данные, непосредственно подвергаемые аналитической обработке.

Первый блок включает в себя законы, постановления, указы, т.е. документы, определяющие, прежде всего, правовую основу деятельности предприятия.

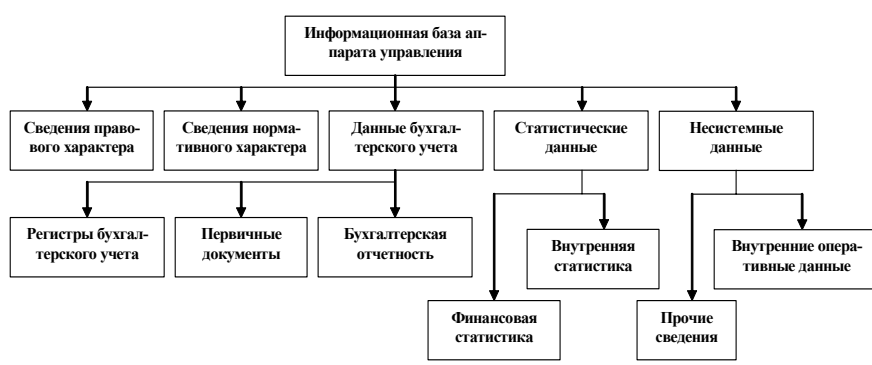


Рис. 7.7. Информационная база для финансового анализа

На первый взгляд подобные сведения не имеют непосредственного отношения к анализу. Однако значимость этого блока позиции аналитика определяется несколькими обстоятельствами. Правовые документы определяют состав обязательной отчетности и отдельных показателей и т.п. Некоторые из регуляторов содержат данные нормативно-рекомендательного характера, существенные для проведения аналитических расчетов: ограничения на выплату дивидендов, критерии признания разбить на три группы: регулятивы общеправового характера, бухгалтерское законодательство, прочие регулятивы (налоговое законодательство и пр.). Кроме того, никакие хозяйственные операции, равно как и никакая система учета или анализа, не могут быть надлежащим образом реализованы без адекватного понимания условий и требований действующего правового законодательства.

Во второй блок входят нормативные документы государственных органов, международных организаций и различных институтов, в том числе финансовых, содержащие требования, рекомендации и количественные нормативы в области финансов к участникам рынка.

В третьем блоке обособлены данные системы бухгалтерского учета как единственного систематизированного информационного ресурса. Значимость отдельных элементов этого блока для анализа различна.

Четвертый блок включает статистические данные, которые условно можно подразделить на два массива: централизованно формируемые данные и внутреннюю статистику. В первый массив входит регулярно публикуемая официальная статистика, имеющая общеэкономическую направленность (индексы цен, динамика других общеэкономических показателей) и финансовая статистика (динамика процентных ставок и др.). Во втором массиве накапливаются статистические данные по основным показателям деятельности предприятия (выручка от реализации, себестоимость и пр.).

В пятом блоке представлены информационные ресурсы, условно названные несистемными. Основные элементы этого блока – внутренние оперативные данные, публикации в СМИ, неофициальные данные и пр.

Следовательно, целесообразное исследование совокупности факторов, влияющих на результаты финансового анализа, обеспечивает полноценность и точность аналитической деятельности на

предприятию. Это необходимо для текущего анализа и перспективной оценочной работы.

Анализ начинается с определения по данным бухгалтерского баланса значений следующих основных финансовых показателей:

- стоимости имущества предприятия (выражается показателем итога бухгалтерского баланса);
- стоимости внеоборотных активов (выражается итоговой строкой раздела I бухгалтерского баланса);
- величины оборотных активов (выражается итоговой строкой раздела II баланса);
- величины собственных и заемных средств (итоговая строка пассива баланса).

Для проведения анализа изменений основных финансовых показателей рекомендуется оставить сравнительный аналитический баланс, в который включаются основные агрегированные показатели бухгалтерского баланса.

Сравнительный аналитический баланс позволяет упростить работу по проведению горизонтального и вертикального анализа основных финансовых показателей предприятия. *Горизонтальный анализ* дает характеристику изменений показателей за отчетный период, а *вертикальный* характеризует удельный вес показателей в общем итоге (валюте) баланса предприятия.

Изменения удельных весов величин статей баланса за отчетный период рассчитываются по формуле:

$$\left(\frac{a_i t_2}{B t_2} - \frac{a_i t_1}{B t_1} \right) \times 100,$$

где a_i – статья аналитического баланса;

t_1, t_2 – показатели статьи аналитического баланса соответственно на начало и конец периода.

Изменения статей баланса в процентах к величинам на начало года рассчитывают по формуле:

$$\frac{\Delta a_i}{a_i t_1} \times 100.$$

Изменения статей баланса в процентах к изменению итога аналитического баланса рассчитываются по формуле:

$$\frac{\Delta a_i}{\Delta B} \times 100.$$

В целях углубления анализа финансовых показателей предприятия сравнительные аналитические таблицы могут составляться также для конкретных показателей, например, основных средств, запасов и т.д.

Проведем анализ финансового состояния предприятия по показателям сравнительного аналитического баланса (табл. 7.7).

Таблица 7.7.

Сравнительный аналитический баланс, млн. руб.

| Показатель баланса | Абсолютные величины | | Удельные веса | | Изменения | | | |
|--|---------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| | на начало периода | на конец периода | на начало периода | на конец периода | в абс. величинах | в удельных весах | в % к величине на начало периода | в % к изменению итога баланса |
| Актив | | | | | | | | |
| 1. Внеоборотные активы | 232 | 237 | 37,1 | 37,5 | +5 | +0,4 | +2,1 | +83,3 |
| 2. Оборотные активы: | 394 | 95 | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| а) запасы | 221 | 224 | 35,3 | 35,4 | +3 | +0,1 | +1,4 | +50,0 |
| б) дебиторская задолженность, краткосрочные финансовые вложения, денежные средства и прочие активы | 173 | 171 | 27,6 | 27,1 | -2 | -0,5 | -1,1 | -33,3 |
| в) краткосрочные финансовые вложения и денежные средства | 17 | 8 | 2,7 | 1,3 | -9 | -1,4 | -5,3 | -150,0 |
| г) дебиторская задолженность | 154 | 159 | 24,6 | 25,2 | +5 | +0,6 | +3,2 | +83,3 |
| Баланс | 626 | 632 | 100 | 100 | +6 | 0 | +0,9 | 100 |
| Пассив | | | | | | | | |
| 3. Капитал и резервы | 314 | 318 | 50,2 | 50,3 | +4 | +0,1 | -1,3 | +66,6 |
| 4. Долгосрочные кредиты и займы | 98 | 85 | 15,7 | 13,4 | -13 | -2,3 | -13,2 | -216,7 |
| 5. Краткосрочные кредиты и займы | 147 | 122 | 23,5 | 19,3 | -25 | -4,2 | -17,0 | -416,6 |
| 6. Кредиторская задолженность и прочие пассивы | 58 | 62 | 0,9 | 1,0 | +4 | +0,1 | +0,6 | +25,0 |
| Баланс | 626 | 632 | 100 | 100 | +6 | 0 | +0,9 | 0 |

Как видно из таблицы, за год стоимость имущества предприятия возросла на 6 млн. руб., в том числе в результате увеличения на 83,3% основных средств и на 16,7% оборотных. При росте удельного веса в общей стоимости имущества основных средств, а также запасов и затрат снизилась доля денежных средств и прочих активов.

Главными факторами роста имущества предприятия являются увеличение основных средств на 83,3%, запасов и затрат – на 50%. Увеличение имущества предприятия на 66,6% было обеспечено за счет роста источников собственных средств и на 33,4% покрыто за счет увеличения обязательств предприятия. При этом доля собственных средств осталась почти без изменений и составила около 50%. За отчетный период в абсолютных и относительных объемах возросли запасы и затраты. В то же время снизилось количество денежных средств и прочих активов, уменьшилась на 0,5% их доля в общих активах предприятия. По сравнению с данными на начало года (на 5,3%) снизились объемы денежных средств и краткосрочных финансовых вложений.

Анализ платежеспособности и финансовой устойчивости организации. Внешним проявлением финансовой устойчивости организации (предприятия) является ее платежеспособность. Предприятие считается платежеспособным, если имеющиеся у него денежные средства, краткосрочные финансовые вложения (ценные бумаги, временная финансовая помощь другим предприятиям) и активные расчеты (расчеты с дебиторами) покрывают его краткосрочные обязательства. Платежеспособность можно выразить следующим неравенством:

$$D \geq M + H.$$

Экономическая сущность финансовой устойчивости предприятия заключается в обеспеченности его запасов и затрат источниками их формирования.

Для анализа финансовой устойчивости необходимо рассчитать такой показатель, как излишек средств для формирования запасов и затрат, который определяется как разница между объемом источников средств и объемом запасов. Поэтому для анализа прежде всего надо определить объемы источников средств, имеющихся у предприятия для формирования его запасов и затрат.

Чтобы получить характеристики источников средств для формирования запасов и затрат используют показатели, отражающие различную степень охвата видов источников:

- наличие собственных оборотных средств рассчитывается по формуле:

$$E^c = K - A^B;$$

- общая величина основных источников формирования запасов и затрат:

$$E^o = E^c + M.$$

На основании этих показателей рассчитываются показатели обеспеченности запасов и затрат источниками их формирования:

- излишек или недостаток собственных оборотных средств:

$$\pm E^c = E^c - Z;$$

- излишек или недостаток общей величины основных источников формирования запасов и затрат:

$$\pm E^o = E^o - Z.$$

По степени финансовой устойчивости предприятия возможны четыре типа ситуаций.

1. *Абсолютная устойчивость* возможна при условии:

$$Z < E^c + M.$$

2. *Нормальная устойчивость* возможна при условии:

$$Z = E^c + M.$$

3. *Неустойчивое финансовое состояние* связано с нарушением платежеспособности и возникает при условии:

$$Z = E^c + M + I^o,$$

где I^o - источники, ослабляющие финансовую напряженность (временно свободные собственные средства, привлеченные средства и прочие заемные средства).

4. Кризисное финансовое состояние:

$$З \geq E^c + M.$$

Расчет указанных показателей позволяет выявить финансовую ситуацию, в которой находится организация (предприятие), и получить качественную характеристику ее финансового состояния.

Кроме того, для получения количественных характеристик финансовой устойчивости организации используются следующие финансовые коэффициенты.

Коэффициент автономии рассчитывается как отношение величины источника собственных средств (капитала) к итогу (валюте) баланса:

$$K_a = K / B.$$

Нормальное ограничение (оптимальное значение) этого коэффициента оценивается на уровне 0,5, т.е. $K_a \geq 0,5$. Коэффициент показывает долю собственных средств в общем объеме ресурсов предприятия. Чем выше эта доля, тем выше финансовая независимость (автономия) предприятия.

Коэффициент финансирования рассчитывается как отношение собственных источников к заемным:

$$K_\phi = \frac{K}{\Pi^o + M}.$$

Нормальное ограничение $K_\phi \geq 1$. Коэффициент показывает, какая часть деятельности предприятия финансируется за счет собственных средств.

Коэффициент маневренности рассчитывается как отношение собственных оборотных средств к общей величине капитала:

$$K_m = \frac{E^c}{K}.$$

Нормальное ограничение $K_m \geq 0,5$. Коэффициент показывает, какая часть собственных средств вложена в наиболее мобильные ак-

тивы. Чем выше доля этих средств, тем больше у предприятия возможности для маневрирования своими средствами.

Если у предприятия расчетные коэффициенты ниже указанных коэффициентов их предельных ограничений, то это также свидетельствует о его неустойчивом финансовом состоянии.

Анализ кредитоспособности и ликвидности баланса организации. В процессе взаимоотношений предприятий с кредитной системой, а также с другими предприятиями постоянно возникает необходимость в проведении анализа кредитоспособности заемщика. *Кредитоспособность* – это способность предприятия своевременно и полностью рассчитаться по своим долгам. Анализ кредитоспособности проводят и банки, выдающие кредиты, и предприятия, стремящиеся их получить. В ходе анализа кредитоспособности проводятся расчеты по определению ликвидности активов предприятия и ликвидности его баланса. *Ликвидность активов* – величина, обратная времени, необходимому для превращения их в деньги, т.е. чем меньше времени понадобится для превращения активов в деньги, тем активы ликвиднее. *Ликвидность баланса* выражается в степени покрытия обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств. Ликвидность баланса достигается установлением равенства между обязательствами предприятия и его активами.

Активы предприятия в зависимости от скорости превращения их в деньги делятся на четыре группы.

1. Наиболее ликвидные активы A_1 – денежные средства и краткосрочные финансовые вложения. Используя коды строк полной формы баланса, можно записать алгоритм расчета этой группы:

$$A_1 = \text{стр. 250} + \text{стр. 260}.$$

2. Быстрореализуемые активы A_2 – дебиторская задолженность и прочие активы:

$$A_2 = \text{стр. 230} + \text{стр. 240} + \text{стр. 270}.$$

3. Медленно реализуемые активы A_3 – запасы, кроме строки «расходы будущих периодов», а из раздела I баланса – строка «долгосрочные финансовые вложения»:

$$A_3 = \text{стр. 210} + \text{стр. 140} - \text{стр. 216}.$$

4. Труднореализуемые активы A_4 – статьи раздела I баланса за исключением строки, включенной в группу «медленно реализуемые активы»:

$$A_4 = \text{стр. 190} - \text{стр. 140}.$$

Обязательства предприятия также делятся на четыре группы и располагаются по степени срочности их оплаты.

1. Наиболее срочные обязательства Π_1 – кредиторская задолженность:

$$\Pi_1 = \text{стр. 620}.$$

2. Краткосрочные пассивы Π_2 – краткосрочные кредиты и займы и расчеты по дивидендам:

$$\Pi_2 = \text{стр. 610} + \text{стр. 630}.$$

3. Долгосрочные пассивы Π_3 – долгосрочные кредиты и займы:

$$\Pi_3 = \text{стр. 590}.$$

4. Постоянные пассивы Π_4 – строки раздела IV баланса плюс строки 630–660 из раздела VI. В целях сохранения баланса актива и пассива итог этой группы уменьшается на величину строки «Расходы будущих периодов» раздела II актива баланса:

$$\Pi_4 = \text{стр. 490} + \text{стр. 640} + \text{стр. 650} + \text{стр. 660} - \text{стр. 216}.$$

Для определения ликвидности баланса надо сопоставить проведенные расчеты групп активов и групп обязательств. Баланс считается ликвидным при следующих соотношениях групп активов и обязательств:

$$A_1 \geq \Pi_1;$$

$$A_2 \geq \Pi_2;$$

$$A_3 \geq \Pi_3;$$

$$A_4 \leq \Pi_4.$$

Ликвидность предприятия определяется с помощью ряда финансовых коэффициентов.

Коэффициент абсолютной ликвидности рассчитывается как отношение наиболее ликвидных активов к сумме наиболее срочных обязательств и краткосрочных пассивов:

$$K_{a.l.} = \frac{B}{H + M}.$$

Нормальное ограничение $0,2 \leq K_{a.l.} \approx 0,5$. Коэффициент показывает, какая часть текущей задолженности может быть погашена в ближайшее к моменту составления баланса время.

Коэффициент покрытия или текущей ликвидности рассчитывается как отношение всех оборотных средств (за вычетом расходов будущих периодов) к сумме срочных обязательств (сумма кредиторской задолженности и краткосрочных кредитов):

$$K_{m.l.} = \frac{A^o}{H + M}.$$

Нормальное ограничение $K_{m.l.} \geq 2$. Коэффициент показывает, в какой степени текущие активы покрывают краткосрочные обязательства.

Проведем анализ ликвидности баланса организации, баланс которой представлен в табл. 7.8.

Таблица 7.8.

Анализ ликвидности баланса, тыс. руб.

| Актив | На начало периода | На конец периода | Пассив | На начало периода | На конец периода |
|-------------------------------|-------------------|------------------|-----------------------------------|-------------------|------------------|
| 1. Наиболее ликвидные активы | 17 | 18 | 1. Наиболее срочные обязательства | 65 | 113 |
| 2. Быстрореализуемые активы | 154 | 159 | 2. Краткосрочные пассивы | 147 | 122 |
| 3. Медленнореализуемые активы | 220 | 223 | 3. Долгосрочные пассивы | 98 | 85 |
| 4. Труднореализуемые активы | 232 | 237 | 4. Постоянные пассивы | 313 | 317 |
| Баланс | 623 | 637 | Баланс | 623 | 637 |

Проанализировав ликвидность организации, приводимой в качестве примера, можно сделать следующее заключение. На момент составления баланса ее нельзя назвать ликвидной, так как одно из соотношений групп активов и пассивов не отвечает условиям абсолютной ликвидности баланса (наиболее ликвидные активы меньше наиболее срочных обязательств).

За отчетный период увеличился платежный недостаток наиболее ликвидных активов. Ожидаемые поступления от дебиторов превысили краткосрочные кредиты. Объем запасов превысил долгосрочные обязательства. Однако, несмотря на имеющийся платежный излишек по этим группам, из-за низкой ликвидности запасов он вряд ли может быть направлен на покрытие недостатка средств для погашения наиболее срочных обязательств.

Вместе с тем коэффициенты абсолютной и текущей ликвидности оказались выше нормальных ограничений, что говорит об определенной кредитоспособности.

В целом же на основе анализов финансовой устойчивости и кредитоспособности организации можно сделать вывод, что она находится в неустойчивом состоянии и кредитоспособность ее низка. Таким образом, к этой организации как к деловому партнеру и заемщику в деловом мире будут относиться с осторожностью.

Итак, унифицированная форма анализа финансовой устойчивости предприятий России позволяет довольно полно дать характеристику результатам выполнения финансовых проектов, планов и программ, а также сделать вывод о факторах, негативно влияющих на функционирование предприятия.

Основным параметром, который приводит к неполноценности финансового анализа на предприятиях, является стандартный подход к объектам анализа. Т.е. современные предприятия подвергают анализу классические показатели без учета текущего состояния и выявления резервов, позволяющих стабилизировать текущие показатели функционирования.

Необходимо учитывать отраслевую направленность деятельности предприятия, так как она обуславливает объекты аналитической деятельности. Следует принимать во внимание, что наряду с *критериальным* анализом (отдельных показателей) следует проводить *консолидированный* – анализ отдельных показателей в совокупности, характеристика влияния показателей друг на друга, что по-

звояет проследить взаимосвязь позитивных сторон развития и определенных отклонений и внести изменения, ликвидирующие отрицательные тенденции развития предприятия.

Следует выделить недостатки в финансовом планировании деятельности предприятия:

- процесс планирования по традиции начинается от производства, а не от сбыта продукции;
- планирование сегодня – процесс очень трудоемкий; существующие планово-экономические службы продолжают подготавливать огромное количество документов, большинство из которых не пригодны для использования финансовой службой в целях анализа и корректировки действий;
- процесс финансового планирования затянут во времени, что не позволяет использовать плановые показатели для принятия оперативных управленческих решений, так как они больше отражают историю;
- при планировании преобладает затратный механизм ценообразования: оптовая цена предприятия формируется без учета рыночной конъюнктуры;
- в коммерческих организациях, как правило, отсутствует разделение затрат на переменные и постоянные, не используется понятие маржинальной прибыли, не всегда проводится анализ безубыточности продаж;
- в процессе планирования не оценивается эффект операционного рычага, не ведется расчет запаса финансовой прочности;
- существующая система планирования не дает возможности проводить достоверный анализ финансовой устойчивости предприятия к изменяющимся условиям деятельности на рынке.

Следовательно, необходимо учитывать критерии финансового анализа в зависимости от отраслевой принадлежности предприятия и стремиться полноценно проводить финансовое планирование на предприятии перед началом аналитической деятельности.

В современном финансовом анализе основную роль по праву играет анализ ликвидности и платежеспособности предприятия, а анализу финансовых ресурсов не всегда уделяется должное внимание, хотя именно этот объект анализа в большей степени дает представление об устойчивости предприятия внешней среде.

Важнейшей составной частью финансовых ресурсов предприятия являются ее оборотные активы. Они включают запасы (сырье, материалы, готовую продукцию, товары отгруженные, незавершенное производство и пр.); денежные средства; краткосрочные финансовые вложения; дебиторскую задолженность.

От состояния оборотных активов зависит успешное осуществление производственного цикла, ибо недостаток оборотных средств парализует производственную деятельность, прерывает производственный цикл и в конечном итоге приводит организацию к отсутствию возможности оплачивать по своим обязательствам и к банкротству.

Большое влияние на состояние оборотных активов оказывает оборачиваемость. От нее зависит не только размер минимально необходимых для хозяйственной деятельности оборотных средств, но и размер затрат, связанных с владением и хранением запасов и т.д. В свою очередь это отражается на себестоимости продукции и в конечном итоге на финансовых результатах предприятия. Все это обуславливает необходимость постоянного контроля за оборотными активами и анализа их оборачиваемости.

Анализу подвергаются следующие показатели:

- оборачиваемость оборотных активов предприятия;
- оборачиваемость дебиторской задолженности;
- оборачиваемость товарно-материальных запасов.

При этом основное внимание уделяется расчету и анализу изменений следующих показателей:

- скорости оборота оборотных активов (количества оборотов за определенный период времени);
- периода оборота (срока возвращения предприятию вложенных в хозяйственную деятельность средств).

Анализ оборачиваемости оборотных активов проводится на основе расчета следующих показателей:

$$\text{Оборачиваемость оборотных активов} = \frac{\text{Выручка от реализации}}{\text{Средняя величина об. активов (скорость оборота)}}$$

Этот показатель характеризует скорость оборота оборотных активов предприятия. Средняя величина активов рассчитывается как средняя арифметическая активов на начало и конец периода:

$$\text{Средняя величина оборотных} = (\text{Активы на начало года} + \text{Активы на конец года}) / 2 \text{ активов}$$

$$\text{Продолжительность оборота оборотных} = \text{Длительность периода} / \text{Оборачиваемость активов}$$

При анализе оборачиваемости дебиторской задолженности используются следующие показатели:

$$\text{Оборачиваемость дебиторской задолженности} = \text{Выручка от реализации} / \text{Средняя дебиторская задолженность}$$

Этот показатель характеризует кратность превышения выручкой от реализации средней дебиторской задолженности.

$$\text{Период дебиторской задолженности} = \text{Длительность периода} / \text{оборачиваемость задолженности}$$

Показатель характеризует сложившийся за период срок расчетов покупателей.

$$\text{Доля дебиторской задолженности} = (\text{Дебиторская задолженность} / \text{Оборотные активы}) \times 100\% \text{ в общем объеме оборотных активов}$$

Показатель характеризует структуру оборотных активов.

Анализ оборачиваемости товарно-материальных запасов ведется на основе следующих показателей.

$$\text{Оборачиваемость материальных запасов} = \text{Себестоимость реализованной продукции} / \text{средний объем запасов}$$

Показатель отражает скорость оборота товарно-материальных запасов.

Таким образом, набор приведенных выше показателей дает определенную возможность охарактеризовать состояние оборотных активов и их динамичность.

Выше указанные показатели способны в полной мере определить уровень финансовой устойчивости отдельно взятого предприятия. Именно анализ этих показателей важен на всех стадиях функционирования предприятия, так как полное описание имущества и резервов, способных оптимизировать финансовую деятельность, приводит к нужным положительным результатам.

Анализ финансового состояния предприятия – не самоцель. Главная его назначение для многих предприятий заключается в выявлении факторов и причин, оказавших негативное влияние на финансовое состояние, и на этой основе разработке мер по его улучшению.

Поэтому основная задача финансового менеджера состоит в выявлении таких факторов и подготовке для предприятия вариантов предложений, реализация которых позволит улучшить финансовое состояние.

Одно из преимуществ приведенной выше технологии финансового анализа – поэлементный разрез финансовых показателей, характеризующих степень финансовой устойчивости (абсолютную устойчивость, нормальную устойчивость, неустойчивое, кризисное финансовое состояние).

Важный параметр финансового анализа – найти наиболее рациональный подход к осуществлению анализа. Наиболее оптимальный алгоритм анализа представлен на рис. 7.8.

Следует обязательно учитывать отраслевую принадлежность предприятия и особенности его имущества. Это позволяет в полной мере выявить четкую базу анализа и подходы к нему.

По сути каждый составной элемент формул, характеризующих финансовое состояние организации оказывает влияние на степень ее финансовой устойчивости. Поэтому целесообразно рассмотреть каждый из этих элементов (критериальный анализ) с позиции либо устранения его негативного воздействия на финансовое состояние, либо усиления его роли в улучшении финансового состояния. Так, для улучшения финансового состояния предприятия надо добиться либо снижения объема запасов и затрат, либо увеличения собственных оборотных средств или краткосрочных кредитов.

Набор таких предложений, полученных от финансового менеджера руководителем предприятия, позволит последнему выбрать более реальный и доступный вариант для решения финансовых проблем экономического субъекта.

Итак, результаты непосредственной деятельности предприятия зависят от грамотного анализа и подхода к анализу. Предложенная выше схема наиболее полно позволяет подойти к последнему и осуществить планомерную реализацию финансовых программ на предприятии.



Рис. 7.8. Оптимальный алгоритм финансового анализа на предприятии

7.4. Инвестиции организаций

Согласно Федеральному закону № 39-ФЗ от 25 февраля 1999 г. «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений», **инвестиции** – денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, иные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности

в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта.

Общепринятым признаком классификации служит объект вложения. В соответствии с ним инвестиции делятся на реальные, финансовые, капиталобразующие и портфельные.

Реальными инвестициями считаются долгосрочные вложения средств в отрасли материального производства.

Финансовые инвестиции – это долгосрочные и краткосрочные вложения капитала в различные финансовые инструменты в целях получения дохода.

Капиталобразующие инвестиции чаще всего отождествляются с капитальными вложениями в основной капитал, а именно в новое строительство, расширение, реконструкцию, техническое перевооружение действующих организаций, приобретение машин, оборудования, инструментов, нематериальных активов инновационного характера, напрямую связанных с операционной деятельностью организации.

Портфельные инвестиции представляют собой вложения средств в долгосрочные ценные бумаги (акции, облигации, и др.).

Классификация инвестиций по объекту вложения не только обозначает сферы инвестиционной деятельности, но и определяет метод анализа для выбора наилучшего инвестиционного решения.

По участию в инвестиционном процессе инвестиции подразделяются на прямые и непрямые.

К **прямым** относятся инвестиции, осуществляемые юридическими и физическими лицами, владеющими организациями или имеющими право на участие в их управлении. Они подразделяются на взносы в уставный капитал и на приобретение долгосрочных ценных бумаг.

К **непрямым** относятся инвестиции, осуществляемые через финансовых посредников.

Инвестирование организации проводится в течение всего ее жизненного цикла. Анализ тенденций инвестиционной активности на отдельных этапах жизненного цикла позволяет оценить эффективность принимаемых инвестиционных решений и выбрать будущую стратегию инвестирования. Для этого может быть использована предлагаемая рядом экономистов классификация инвестиций по характеру осуществляемых мероприятий:

- **нетто-инвестиции**, проводимые в начале жизненного цикла организации при ее образовании;
- **реинвестиции** – денежные средства, полученные в результате продажи продукции (работ, услуг), вновь направляются на воспроизводство основных фондов, повышение технического уровня предприятия и освоение новой продукции и новых рынков;
- **брутто-инвестиции**, применяемые как суммы нетто- и реинвестиций.

Для принятия правильных решений при анализе и планировании инвестиций необходимо учитывать то, что они могут влиять друг на друга в процессе реализации. Степень этого влияния является достаточно важной. Поэтому в зависимости от возможной взаимосвязи инвестиционных решений инвестиции можно рассматривать в виде:

- не зависимых друг от друга, когда одно инвестиционное решение не исключает другого;
- зависимых друг от друга;
- альтернативных, когда необходимо выбрать одно из нескольких инвестиционных решений;
- взаимодополняющих, требующих постоянного дополнительного вложения средств после принятия основного инвестиционного решения;
- безвозвратных, осуществляемых на проекты, не давшие положительного результата.

Для обеспечения соответствия инвестиционной политики организации ее стратегии инвестиции можно сгруппировать по основным направлениям их осуществления:

- сохранение позиций на рынке путем повышения качества, расширение ассортимента производимой продукции;
- снижение затрат на производство продукции;
- освоение новой продукции, завоевание новых рынков.

Приведенная группировка не стандартна для каждой организации, поскольку зависит от ее стратегических целей, корректируемых в соответствии с изменением рыночной ситуации.

Классификация инвестиций позволяет оценить их структуру. Традиционно анализируют производственную, воспроизводственную, технологическую и территориальную.

Производственная структура как соотношение инвестиций, направляемых на различные объекты, позволяет представить будущую картину производственной диверсификации организации.

Капиталообразующие инвестиции осуществляются в форме капитальных вложений в основной капитал. Для анализа, контроля и планирования интенсивного воспроизводства основных фондов и оценки рациональности распределения капитальных вложений по стадиям технологического цикла строительного производства традиционно рассматриваются их воспроизводственная и технологическая структуры.

Воспроизводственная структура капитальных вложений характеризует их соотношение между новым строительством, расширением, реконструкцией и техническим перевооружением действующих организаций. Ее анализ в динамике позволяет определить технические и технологические приоритеты организации, планировать дальнейшее воспроизводство основных фондов.

Технологическая структура капитальных вложений отражает их соотношение по проектно-изыскательским работам, содержанию дирекции строящегося объекта, строительно-монтажным работам, приобретению нового оборудования для строящейся организации. Она показывает рациональность принятия технических решений процессе создания материально-технической базы организации.

Оценка структуры инвестиций служит одним из инструментов контроля за осуществлением инвестиционного процесса в организации (на предприятии).

Инвестиционная деятельность представляет собой вложение инвестиций и практическое действие в целях получения прибыли или достижения иного полезного эффекта. Сложность ее осуществления определена тем, что вложение средств и получение доходов разбеднены во времени. К тому же размер дохода имеет вероятностный характер в зависимости от влияния многих факторов.

Временной аспект инвестиционной деятельности требует рассмотрения инвестиционного процесса и его составляющих. Инвестиционный процесс характеризуется периодом времени от принятия решения о вложении средств до получения результатов от его реализации и полным объемом мероприятий, выполняемых за этот период.

По объему осуществляемых мероприятий инвестиционный процесс в организации можно рассмотреть в виде процесса принятия и

реализации с двух позиций: 1) инвестиционных решений исходя из собственных финансовых ресурсов и возможностей и 2) каждого инвестиционного решения.

В первом случае инвестиционный процесс реализуется путем разработки инвестиционной политики организации, во втором – путем формирования и реализации конкретных инвестиционных проектов. Между этими позициями инвестиционного процесса существует как прямая, так и обратная связь. С одной стороны, разработка и принятие к реализации инвестиционных проектов не должны противоречить выработанной инвестиционной политике. С другой стороны, период, на который разрабатывается инвестиционная политика, в значительной степени определяется сроками наиболее перспективных инвестиционных проектов, направленных на реформирование организации. Кроме того, это выражается в единстве и взаимосвязи целей инвестиционной политики и инвестиционных проектов.

Субъектами инвестиционной деятельности являются инвесторы, заказчики, исполнители работ, пользователи объектов инвестиционной деятельности, а также другие юридические лица (банковские, страховые организации, инвестиционные фонды) – участники инвестиционного процесса. Субъектами инвестиционной деятельности могут быть также физические лица, государства и международные организации, иностранные юридические и физические лица.

Инвесторы осуществляют вложения собственных, заемных и привлеченных средств в форме инвестиций и обеспечивают их целевое использование.

Заказчиками могут быть инвесторы, а также любые иные физические и юридические лица, уполномоченные инвестором осуществлять реализацию инвестиционных проектов.

Пользователями объектов инвестиционной деятельности могут быть инвесторы, а также другие физические и юридические лица, государственные и муниципальные органы, иностранные государства и международные организации, для которых создается объект инвестиционной деятельности.

Объектами инвестиционной деятельности в Российской Федерации являются:

- вновь создаваемые и модернизируемые основные фонды во всех отраслях экономики;

- ценные бумаги (акции, облигации и др.);
- целевые денежные вклады;
- научно-техническая продукция и другие объекты собственности;
- имущественные права и права на интеллектуальную собственность.

Аналогичные объекты включают и иностранные инвестиции, если они не противоречат законодательству Российской Федерации. Иностранные инвесторы имеют право осуществлять инвестирование на территории России посредством:

- долевого участия в организациях, создаваемых совместно с юридическими и физическими лицами Российской Федерации;
- создания организаций, полностью принадлежащих иностранным инвесторам, а также филиалов иностранных юридических лиц;
- приобретения организаций, зданий, сооружений, долей участия в организациях, паев, акций, облигаций и других ценных бумаг, а также иного имущества, которое по законодательству Российской Федерации может принадлежать иностранным инвесторам;
- приобретения прав пользования землей и другими природными ресурсами;
- предоставления займов, кредитов, имущества и других имущественных прав.

Законом запрещается инвестирование в объекты, создание и использование которых не отвечает требованиям экологических, санитарно-гигиенических и других норм, установленных законодательством, действующим на территории РФ, или наносит ущерб охраняемым законом правам и интересам граждан, юридических лиц или государства.

Субъекты инвестиционной деятельности действуют в инвестиционной сфере, где осуществляется практическая реализация финансовых вложений. В состав инвестиционной сферы включаются:

- сфера капитального строительства, где происходит вложение инвестиций в основные средства производственного и непроизводственного назначения; она объединяет деятельность заказчиков-инвесторов, подрядчиков, проектировщиков, поставщиков оборудования, граждан в индивидуальном и кооперативном жилищном строительстве и других субъектов инвестиционной деятельности;
- инновационная сфера, где реализуются научно-техническая продукция и интеллектуальный потенциал;

- сфера обращения финансового капитала (денежного, ссудного и финансовых обязательств в различных формах).

Все инвесторы имеют равные права на осуществление инвестиционной деятельности. Инвестор самостоятельно определяет объемы, направления, размеры и эффективность инвестиций. Он по своему усмотрению привлекает на договорной (преимущественно конкурсной) основе юридических и физических лиц для реализации инвестиций.

Незавершенные объекты инвестиционной деятельности являются долевой собственностью субъектов инвестиционного процесса до момента приемки и оплаты инвестором выполненных работ и услуг. В случае отказа инвестора от дальнейшего инвестирования проекта он обязан компенсировать затраты другим его участникам, если иное не предусмотрено договором.

Государство гарантирует стабильность прав субъектов инвестиционной деятельности. В случае принятия законодательных актов, положения которых ограничивают их права, соответствующие положения этих актов не могут вводиться в действие не ранее, чем через год с момента опубликования.

В соответствии с законодательством, действующим на территории Российской Федерации, гарантируется защита инвестиций, в том числе иностранных, независимо от форм собственности. Инвестиции не могут быть безвозмездно национализированы, реквизированы. Применение таких мер возможно лишь с полным возмещением инвестору всех убытков, причиненных отчуждением инвестированного имущества, включая упущенную выгоду, и только на основе законодательных актов РФ и субъектов Федерации.

Внесенные или приобретенные инвесторами целевые банковские вклады, акции или иные ценные бумаги, платежи за приобретенное имущество, а также арендные права в случаях их изъятия возмещаются инвесторам, за исключением сумм, использованных или утраченных в результате действий самих инвесторов или предпринятых с их участием. Инвестиции на территории РФ в некоторых случаях подлежат обязательному страхованию, что является гарантией их сохранения.

При командно-административном управлении инвестиционная политика организаций являлась составной частью общей инвестиционной политики государства и не рассматривалась обособленно. Решения об инвестициях в форме капитальных вложений в

основные фонды принимались централизованно в зависимости от плановых заданий по объему и структуре выпуска продукции. На этапе перехода отечественного производства к рынку, который совпал с бурным постиндустриальным развитием мировой экономики, организации столкнулись с проблемой выживания в условиях риска и неопределенности. Усилия предприятий по улучшению организации производства, направленные на снижение издержек и повышение качества продукции, оказались недостаточны для эффективного развития в современных условиях. Темпы научно-технического прогресса, изменения в социальной сфере, другие факторы внешнего характера часто сводят на нет мероприятия по совершенствованию производства. Это требует разработки новых подходов к управлению производством, необходимости формирования и использования технологий стратегического управления, способного обеспечить гибкую приспособляемость хозяйствующих субъектов к постоянно изменяющимся условиям внешней среды.

Реализация стратегического управления осуществляется путем выработки механизма деятельности, ведущего к достижению поставленной цели наиболее эффективным способом в условиях неопределенности внешней среды. Это означает, что основу стратегического управления составляет правильный выбор цели развития организации на перспективу. Кроме того, стратегическое управление предполагает тщательную разработку инструментария достижения поставленной цели. А это требует комплексного охвата всех сторон деятельности от маркетинговых исследований и снабжения до доставки продукции потребителям и сервисного обслуживания. Одно из центральных мест в этом механизме занимает инвестиционная деятельность, поскольку в постиндустриальную эпоху одна из важнейших групп факторов внешнего воздействия на организацию – инновационная. Вне зависимости от вида инновации, как правило, требуют значительных финансовых вложений. В этих условиях необходима комплексная разработка инвестиционной политики, обеспечивающей решение инновационных и других стратегических задач.

Уровень развития инвестиционной политики организации зависит от особенностей инвестиционной политики государства, поэтому на ее формирование оказывают влияние факторы, сдерживающие инвестиционную активность российской экономики. К ним относят:

- относительно высокий уровень инфляции;
- достаточно высокий уровень налогов;
- неполное финансирование государственных инвестиционных программ;
- низкая эффективность инвестиционных вложений;
- недостаток собственных средств у организаций для обновления основного капитала и трудности в получении коммерческих кредитов из-за их неустойчивого финансового положения и высоких процентных ставок кредита;
- высокий инвестиционный риск.

Содержание инвестиционной политики организации состоит в определении объема, структуры и направлений использования инвестиций для достижения полезного эффекта.

Таким образом, для разработки и осуществления инвестиционной политики организации необходимы постоянный анализ внутренней и внешней его среды для формирования потребности в инвестициях; поиск их источников; разработка и реализация инвестиционных предложений.

К основным факторам, которые следует учитывать при разработке инвестиционной политики, относятся:

- соответствие инвестиционных предложений законодательству РФ;
- эффективность инвестиционных предложений, включая не только экономический, но и другие виды эффектов (экологический, информационный, социальный и т.д.);
- возможность использования государственной поддержки;
- вероятность привлечения иностранных инвестиций;
- особенности, текущее и перспективное состояние рынка продукции и услуг, производимых организацией;
- текущее финансово-экономическое состояние организации;
- технико-технологический и организационный уровень организации;
- условия инвестирования на рынке капиталов;
- возможность и условия лизинга имущества;
- условия страхования инвестиционных рисков.

Основная цель инвестиционной политики организации заключается в наиболее эффективном вложении капитала. В зависимости от условий деятельности организации можно выбрать из двух направлений: вложение *капиталообразующих* инвестиций и вложение средств в *портфельные* инвестиции.

Разработка инвестиционной политики индивидуальна для каждой организации и определяется рядом факторов:

- динамикой спроса и предложения на рынке продукции, производимой организацией, качеством и ценой этой продукции и продуктов-заменителей;
- особенностями общей стратегии организации;
- финансово-экономическим положением организации, в частности соотношением собственных и заемных средств;
- техническим уровнем производства в организации;
- финансовыми условиями инвестирования на рынке капиталов;
- возможностью получения государственной поддержки;
- нормой прибыли от реализации инвестиционных проектов с участием организации;
- условиями страхования и получения гарантий от некоммерческих рисков;
- состоянием фондового рынка.

Состояние и особенности развития отечественной промышленности, а также недостаточное развитие фондового рынка определяют приоритет капиталобразующих инвестиций в инвестиционной политике организации. Тем не менее это не означает отказа от портфельных инвестиций. Поэтому процесс разработки инвестиционной политики организации сводится к формированию совокупного инвестиционного портфеля, включающего как капиталобразующие, так и портфельные инвестиции.

Оба направления инвестиционной политики организации имеют свои особенности реализации. Исходной базой в процессе выработки общей производственной стратегии организации, а также направлений инвестирования является анализ рынка. Проведение анализа рынка осуществляется по следующим позициям:

- выявляются предприятия-конкуренты;
- определяются географические границы реализации продукции организации совместно с другими организациями-конкурентами, а также регионы исключительного положения организации и ее конкурентов;
- выявляется территориальная структура продаж организации и конкурентов;
- проводятся такие же исследования относительно продуктов-аналогов и заменителей;

- оценивается общий объем реализации продукции организацией, в том числе аналогичной продукции и товаров-заменителей, производимых организациями-конкурентами в течение трех предшествующих лет;
- прогнозируется динамика потребительского спроса на период выработки, уточнения и корректировки стратегий и инвестиционной политики организации;
- определяются перспективы роста организации;
- оценивается конкурентоспособность продукции организации;
- выявляются возможности повышения конкурентоспособности продукции организации и расширение ее рынка сбыта в процессе реализации инвестиционной политики.

Результаты анализа рынка позволяют выбрать направление как капиталобразующих, так и портфельных инвестиций. Общность используемой информации для корректировки и переориентации стратегии организации и формирование ее инвестиционной политики дает возможность оценивать их взаимосвязь. Алгоритм формирования инвестиционной политики и ее взаимосвязь со стратегией организации можно представить в виде схемы, изображенной на рис. 7.9.

Тема 7. Направления деятельности в фирме



Рис. 7.9. Разработка инвестиционной политики

Практические задания по теме 7

1. Деловая игра «Автопроект»

Основная задача игры: продемонстрировать преимущества разделения труда на условной примере отрасли автомобилестроения.

Цель участников игры: получить максимальную прибыль.

В игре участвуют 6 субъектов:

- 4 производственных предприятия (группы студентов по 3-7 человек);
- Организация-поставщик дополнительных комплектующих (представлена преподавателем);
- потребитель (рынок, представлен преподавателем).

Каждая группа студентов придумывает название своей организации.

На рынке осуществляется сбыт готовой продукции – автомобилей. Автомобиль собирается из основных металлических деталей (двигатель, кузов и т.д.) и дополнительных комплектующих (электрооборудование, резина, салон и т.д.) Если последние поставляются сторонней компанией, то основные детали организации-участники должны производить сами, а также осуществлять конечную сборку.

Изготовление автомобиля включает следующие этапы:

- 1) добыча и обогащение железной руды;
- 2) выплавка стали;
- 3) изготовление металлических деталей;
- 4) закупка дополнительных комплектующих;
- 5) конечная сборка.

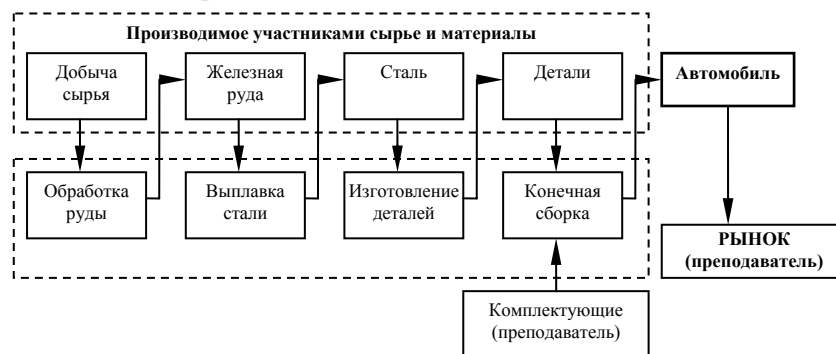


Рис. 1. Технологический процесс в игре «Автопроект»

Каждый из этих этапов реализуется организациями-участниками. Для производственных целей каждая из них располагает 5-ю цехами. Каждый цех может выполнять одну функцию (обработку руды, выплавку стали, изготовление деталей или конечную сборку). Предприятие может задействовать под одну функцию любое количество цехов. Увеличение количества цехов, осуществляющих одну функцию, приведет к снижению себестоимости данной функции (за счет сужения специализации и снижения постоянных расходов на единицу продукции) согласно нижеследующей таблице.

Себестоимость производства

Таблица 1

| Число цехов | Производственная функция. | | | |
|-------------|---------------------------|----------------|----------------------|-----------------|
| | Обработка руды | Выплавка стали | Изготовление деталей | Конечная сборка |
| 1 | 20 | 30 | 50 | 70 |
| 2 | 18 | 27 | 45 | 65 |
| 3 | 16 | 24 | 40 | 60 |
| 4 | 14 | 21 | 35 | 55 |
| 5 | 8 | 15 | 22 | 40 |

Распределение функций между цехами предприятия выбирают самостоятельно, исходя из экономической целесообразности. Цену товара на рынке и стоимость дополнительных комплектующих устанавливает преподаватель в начале каждого хода игры. Рыночная цена автомобиля устанавливается по следующей таблице.

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|
| Ход | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| Цена | 300 | 295 | 290 | 280 | 265 | 235 | 205 | 180 | 155 | 140 | 130 | 120 | 110 | 105 | 100 | 98 |

После 16-го хода цена остается на прежнем уровне. Такая закономерность изменения рыночной цены обусловлена движением товара по кривой жизненного цикла.

Стоимость дополнительных комплектующих устанавливается преподавателем. Организация, которой требуются комплектующие, обращается к преподавателю, который представляет поставщика. Преподаватель выдвигает предложение как один из участников

рынка. Рекомендуется устанавливать цену в размере 10% от рыночной цены автомобиля на данный ход. Тем не менее, преподаватель может выдвигать и другие предложения, исходя из каждой конкретной ситуации.

Подготавливая экономические решения на данный ход игры, каждая организация заполняет следующие таблицы.

Распределение функций по цехам

| Производственная функция | Количество цехов (0-5) |
|--------------------------|------------------------|
| Обработка руды | |
| Выплавка стали | |
| Изготовление деталей | |
| Конечная сборка | |

Исходные параметры

| Сырье и материалы | Поставщик | Стоимость |
|------------------------------|-----------|-----------|
| Железная руда | | |
| Сталь | | |
| Детали | | |
| Дополнительные комплектующие | ----- | |
| Автомобили | | |
| Итого: | | |

Конечные параметры

| Продаваемые товары (материалы) | Покупатель | Цена |
|--------------------------------|------------|------|
| Железная руда | | |
| Сталь | | |
| Детали | | |
| Автомобили | | |
| Итого: | | |

Таблица «Распределение функций по цехам» определяет число цехов, отводимых для выполнения той или иной производственной функции. Обязательно должны быть задействованы все 5 цехов.

Таблица «Исходные параметры» характеризует затраты на производство либо покупку материалов (автомобилей). Если организация покупает тот или иной вид материалов, то она указывает

цену приобретения и название организации-поставщика, если производит – себестоимость производства, согласно таблице «Себестоимость производства» (см. выше); в колонке «Поставщик» указывается «произведено».

Таблица «Конечные параметры» показывает цену продаваемых товаров. Товары могут продаваться как на рынке (только готовые автомобили), так и другой организации. В колонке «Покупатель» указывается название организации-покупателя либо «Рынок».

Когда все участники заполняют данные таблицы, они подсчитывают прибыль и предоставляют отчет преподавателю. Преподаватель проверяет корректность сделок между организациями, регистрирует полученную каждой организацией прибыль (убыток) и объявляет начало следующего хода.

По истечении времени, отведенного на игру, подсчитывается суммарная прибыль, полученная каждой организацией, и объявляется победитель.

Примечания и рекомендации

В целях упрощения в игре исключено понятия объема производства и продаж. Считается, что эти показатели постоянны, независимо от количества задействованных цехов. Стартовый капитал и денежные средства также не учитываются и считаются неограниченными.

Участникам игры рекомендуется распределить обязанности внутри групп. Это могут быть:

- «координатор» – организует и координирует работу группы в целом;
- «экономист» – определяет финансовую выгоду сделок, подсчитывает прибыль;
- «представитель» – ведет переговоры с другими организациями;
- «производственный» – определяет оптимальную структуру производства.

Данная структура носит рекомендательный характер и может использоваться на усмотрение группы.

2. Игра «Аудит»

Цель проведения игры: формирование навыков аудиторской деятельности.

Участники игры: две группы студентов; первая представляет «Аудитора», вторая – «Предприятие».

Цели участников игры: «Предприятие» пытается скрыть от «Аудитора» утечку средств; «Аудитор» проверяет подготовленную «Предприятием» отчетность, стремясь выявить допущенные нарушения.

«Предприятие», опираясь на приведенную ниже схему движения финансово-хозяйственных средств, ищет пути скрыть как можно более значительную сумму (денежные средства) либо имущество. Затем готовится отчетность, согласно приведенным ниже образцам. Эта отчетность предоставляется «Аудитору» и преподавателю. Преподавателю также предоставляется прямая информация о скрываемых утечках.

«Аудитор» готовит план финансовой проверки, опираясь на теорию аудиторской деятельности и данные ниже образцы. По предоставлении отчетности «Предприятием» «Аудитор» осуществляет финансовую проверку.

Алгоритмы и образцы

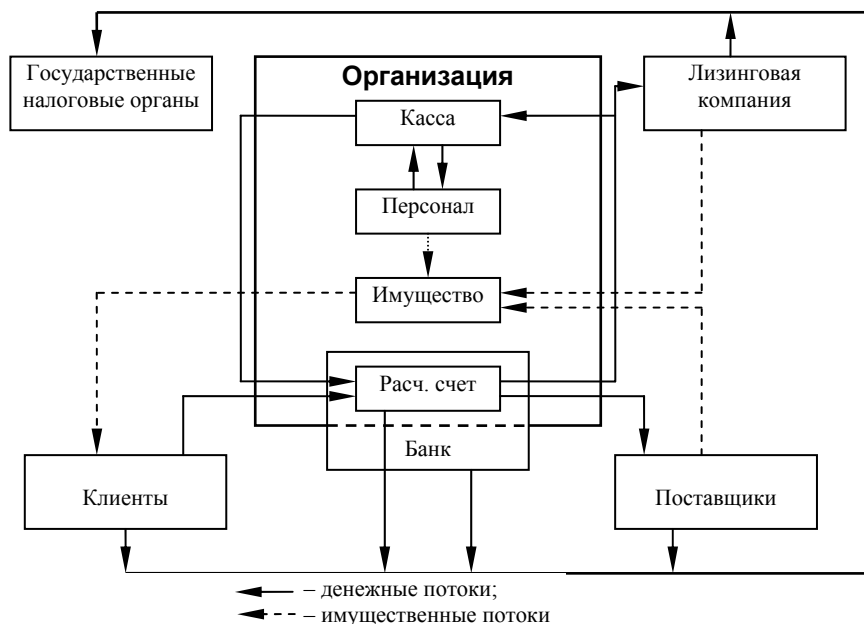


Рис. 2. Товарно-денежные потоки внутри и вне организации

Данная схема может быть использована «Предприятием» как алгоритм движения денежных средств и имущества внутри и за пределами организации. «Предприятие» указывает суммы доходов и расходов по каждому субъекту, обозначенному на схеме. Для этого можно использовать следующий пример.

Субъект: Организация: касса

| № п/п | Операция | Приход [руб.] | Расход [руб.] |
|--------|---|---------------|---------------|
| 1 | Перевод средств с р/с в кассу для выплаты з/п персоналу организации | 50000 | ----- |
| 2 | З/п выдана из кассы сотрудникам | ----- | 30000 |
| 3 | Оплачено закупленное оборудование наличными средствами из кассы | ----- | 20000 |
| Итого: | | 50000 | 50000 |

Субъект: Организация: расчетный счет

| № п/п | Операция | Приход [руб.] | Расход [руб.] |
|--------|---|---------------|---------------|
| 1 | Перевод средств с р/с в кассу для выплаты з/п персоналу организации | ----- | 50000 |
| Итого: | | 0 | 50000 |

Субъект: Организация: персонал

| № п/п | Операция | Приход [руб.] | Расход [руб.] |
|--------|---------------------------------|---------------|---------------|
| 1 | З/п выдана из кассы сотрудникам | 30000 | ----- |
| Итого: | | 30000 | 0 |

Субъект: Организация: имущество

| № п/п | Операция | Приход [руб.] | Расход [руб.] |
|--------|-------------------------|---------------|---------------|
| 1 | Поставлено оборудование | 20000 | ----- |
| Итого: | | 20000 | 0 |

Субъект: Поставщик

| № п/п | Операция | Приход [руб.] | Расход [руб.] |
|--------|---|---------------|---------------|
| 1 | Поставлено оборудование | ----- | 20000 |
| 2 | Оплачено закупленное оборудование наличными средствами из кассы | 20000 | ----- |
| Итого: | | 20000 | 20000 |

В данном примере существуют следующие нарушения. Перечисленные средства в кассу для выплаты заработной платы не использованы по назначению в полном объеме. Часть этих средств направлена на закупку оборудования. Таким образом, сумма нарушения составляет 20 тыс. руб.

Следует отметить, что каждая операция отображается на балансах двух субъектов. Отчеты составляются по каждому из них.

Примечание: в целях упрощения задачи, участники могут игнорировать налоговые платежи, если они не предусматривают отдельные соответствующие операции (выплата налога государственным налоговым органам).

При планировании финансовой проверки «Аудитор» может пользоваться следующими направлениями:

- достоверность информации, предоставленной руководством проверяемой фирмы;
- объективность предоставленной отчетности;
- полнота сведений.

3. Распределите нижеперечисленные виды товаров по фазам жизненного цикла.

1. Лазерный принтер.
2. Автомобиль «Чайка».
3. Очки.
4. Магнитооптические диски.
5. Портативный компьютер.
6. Пейджер.
7. Счеты.
8. Сотовый телефон.
9. Калькулятор.
10. Гидромобиль.

11. Паровоз.
12. Арифмометр.
13. DVD-плеер.
14. Контактные линзы.
15. Матричный принтер.

Данное задание выполняется индивидуально.

4. Деловая игра «Маркетинговая разработка товара».

Цель проведения игры: сформировать общие навыки в области маркетинговой деятельности на предприятии.

Участники игры: две компании-конкурента (группы студентов), группа экспертов (шесть студентов и преподаватель).

Цель участников игры: разработать новый товар и «завоевать» как можно большую долю рынка.

Условия игры.

Перед началом игры из группы студентов выбираются 6 экспертов, которые будут работать с преподавателем и представлять на разных этапах игры:

- потребителя на рынке;
- консультантов-маркетологов;
- представителей оптовых компаний-посредников.

Оставшиеся студенты делятся на 2 группы, образующих конкурирующие компании. Дальнейшая работа осуществляется согласно схеме маркетинговой разработки товара, представленной на рисунке. Каждый этап организации вправе реализовывать своими усилиями либо обращаться за помощью к группе консультантов (отобранные ранее эксперты и преподаватель).

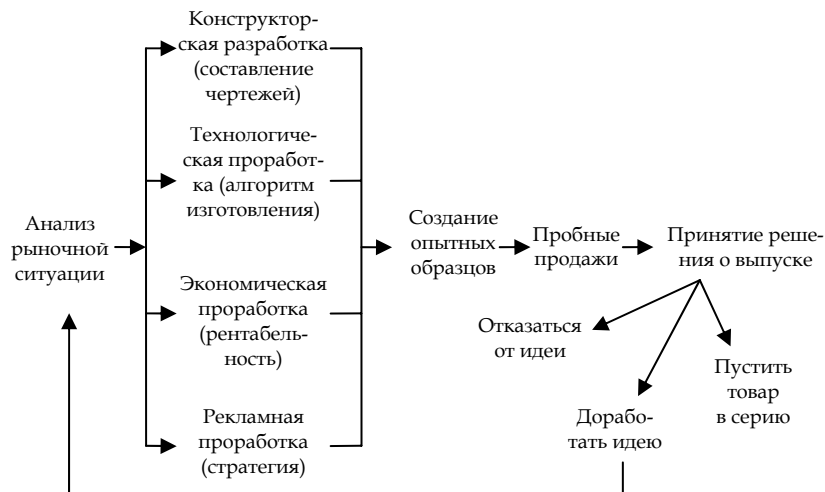


Рис. 3. Схема разработки товара

На первом этапе игры эксперты выступают в роли потребителей на рынке. Они вместе с преподавателем готовят требования к товару, который будет пользоваться спросом. Эти требования включают:

- функциональная направленность товара;
- уровень качества;
- диапазон цен;
- дополнительные функции;
- наличие других характеристик.

В то же время, организации планируют рыночные исследования. Для этого они разрабатывают методику сбора информации на рынке (анкеты, вопросы для интервью и т.д.) Затем по разработанной методике опрашивают экспертов и преподавателя. Полученную информацию они используют на дальнейших этапах.

Следующий этап включает в себя конструкторскую, технологическую, экономическую, рекламную разработки.

Конструкторская разработка заключается в следующем. Организация должна разработать новый товар по результатам анализа рыночной ситуации. В качестве нового товара может выступать либо принципиально новое решение, либо усовершенствованный вариант уже существующего товара.

Технологическая разработка предполагает планирование производства. Организация может использовать при производстве товара универсальное оборудование (обеспечивает низкий уровень качества продукции, но стоит недорого), специализированное оборудование (дорогостоящее, но обеспечивающее высокий уровень качества), а также возможно размещение заказа у подрядчика (преподаватель).

Экономическая разработка включает расчет затрат на разработку продукта, предполагаемой цены, предполагаемой прибыли от продаж и возможности серийного производства товара.

Рекламная разработка предполагает следующее. Каждая организация готовит и демонстрирует презентацию своей продукции. Это может быть устное представление, представление в игровой форме и др.

Создание опытных образцов не требует от организаций активных действий. Они должны лишь внести соответствующую статью затрат в свою документацию.

Этап пробных продаж включает планирование и заключение сделок между организациями и их клиентами. В качестве последних выступают эксперты (в т.ч. и преподаватель). Каждый из них выступает в роли представителя опгово-посреднической компании и располагает определенной суммой средств. Организации предоставляют каждому эксперту свои предложения, включающие:

- название товара;
- характеристики продукта;
- функции (если имеются);
- уровень качества (согласно технологической разработке);
- цена;
- дополнительные параметры (если имеются).

Эксперты оценивают эти предложения и высказывают желание о закупке партии товара. Они вправе приобрести любое количество продукции у одной или обеих компаний, исходя из имеющихся у них сумм. Решения о закупках они принимают, основываясь на предоставленном описании товара, его презентации (этап рекламной разработки) и сформулированных на первом этапе игры (А) требований. Эксперт вправе полностью отказаться от закупок либо не тратить все имеющиеся средства полностью. Свое предложение (объем закупки) эксперт оформляет письменно и передает организации с соблюдением конфиденциальности.

Все субъекты игры (эксперты и организации) могут передавать друг другу свободные средства (если таковые имеются) по обоюдной договоренности. Условно это можно назвать инвестированием, но условия возврата займов в игре не оговариваются.

Исходя из полученных предложений от экспертов и имеющих в распоряжении средств, каждая организация осуществляет выпуск пробной партии продукции и заключает сделки купли-продажи.

Оценив объемы продаж и свои свободные средства, организации принимают решение либо приступить к серийному производству, либо отказаться от него. Кроме того, возможна доработка товара, если есть достаточная для этого сумма.

Уже на ранних этапах разработки товара, организация должна учитывать расходы на выпуск пробной партии товара и на открытие серийного производства. Если у организации нет для этого средств, то она может пойти несколькими путями. Во-первых, продать свои разработки другой организации по договорной цене. После этого возможна лишь разработка нового товара. Во-вторых, обратиться за получением кредита. Роль кредитной организации выполняет преподаватель. Он один принимает решение о выдаче кредита, опираясь на финансовое положение организации и качество ее разработок.

Если все стадии пройдены успешно, то организация может открыть серийное производство разработанного товара. Для этого необходимо иметь оборудование (если для выпуска пробной партии компания пользовалась услугами подрядчика, то она должна приобрести соответствующее оборудование). Компания может отказаться от ранее приобретенного оборудования, утилизировав его, и установить новое. Но обязательно условие, что товар серийной партии должен быть такого же качества (или выше), как и товар в пробной партии. А также цена должна быть такой же или ниже.

На стадии серийного производства организации, исходя из имеющихся у них средств и себестоимости товаров, рассчитывают возможные объемы производства. Серийное производство считается запущенным если планируемый объем выпуска в 2 или более раз превышает объем заказа, полученного на стадии пробных продаж. Организации снова готовят описания товара, внося в него изменения (если таковые имеются). Эксперты распределяют имеющиеся у них суммы для закупок продукции организаций. Предполагается,

что здесь в распоряжении экспертов будут находиться средства вдвое превышающие те, что были у них на стадии пробных продаж. Если у эксперта остались свободные средства, то они складываются с вновь поступившими. Далее совершаются сделки, аналогично стадии пробных продаж.

По результатам игры организации готовят финансовые отчеты, содержащие затраты и поступления за время работы. Если организация пользовалась кредитом, то она должна учесть его в статье расходов вместе с процентами (отдать кредит).

Условия победы

Если ни одна из компаний не смогла открыть серийное производство, то победителя в игре нет. Если серийное производство открывает только одна компания, то она считается победителем.

Если обе компании успешно проходят все стадии, то победителем будет считаться та, которая получит наибольшую прибыль по результатам работы.

Рекомендуемые исходные данные

Стартовый капитал организаций – 50000 у.е.

Средства в распоряжении эксперта (как представителя торгового посредника):

- на этапе пробных продаж – 10000 у.е.;
- на этапе серийного производства – 20000 у.е. + остаток свободных средств со стадии пробных продаж.

Расценки консалтинговой группы

| Вид работ | Сумма, у.е. |
|--------------------------------------|-------------|
| 1) Анализ рынка | 20000 |
| 2) Конструкторская разработка товара | 25000 |
| 3) Технологическая разработка товара | 10000 |
| 4) Экономическая разработка | 10000 |
| 5) Рекламная разработка | 20000 |

Характеристики оборудования

| Вид | Качество продукции | Себестоимость продукции у.е./ед. | Цена оборудования, у.е. | Утилизация (продажа), у.е. |
|-------------------|--------------------|----------------------------------|-------------------------|----------------------------|
| Универсальное | Низкое | 300 | 5000 | 1000 |
| Специальное | Высокое | 150 | 15000 | 7000 |
| Услуги подрядчика | Высокое | 500 | ----- | ----- |

Создание опытного образца – 2000 у.е.

Условия предоставления кредита (процент и сумма) выбираются преподавателем.

Тесты к теме 7

- 1) *Наука об управлении начала формироваться:*
 - а) в XVI веке;
 - б) в XIX веке;
 - в) в XXI веке;
 - г) в XX веке.

- 2) *Ф. Тейлор разработал первый научный подход к процессу управления, написав труд:*
 - а) «Основы менеджмента»;
 - б) «Труд, земля, капитал»;
 - в) «Принципы научного управления»;
 - г) «Менеджмент предприятий и организаций».

- 3) *Основоположником классической административной школы управления является:*
 - а) Ф. Тейлор;
 - б) А. Файоль;
 - в) Г. Минцберг;
 - г) М. Портер.

- 4) *DSS – это:*
- а) управленческая модель делегирования ответственности;
 - б) система поддержки принятия решений;
 - в) интеллектуальная система оповещения сотрудников;
 - г) компьютерная база знаний.
- 5) *В зависимости от принадлежности системы делятся на:*
- а) абстрактные и конкретные;
 - б) внутренние и внешние;
 - в) открытые и закрытые;
 - г) сетевые и структурные.
- 6) *Самыми важными моментами работы являются:*
- а) точность выполнения работы и ее сложность;
 - б) частота повторения задач и время выполнения;
 - в) наблюдение и контроль за ходом выполнения работы;
 - г) конкретность и измеримость работы.
- 7) *Какие три общие составляющие присущи всем задачам?*
- а) работа с людьми;
 - б) работа с моделями;
 - в) работа с информацией;
 - г) работа с предметами;
 - д) работа с элементами системы.
- 8) *С ростом организации список направлений деятельности:*
- а) сужается;
 - б) остается таким же;
 - в) расширяется;
 - г) иссякает.
- 9) *Системный подход предполагает:*
- а) управление организацией как единую совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов;
 - б) совокупность организационных взаимодействий;
 - в) развитие структурных взаимодействий внутри какой-либо системы.

- 10) **Закрытая система:**
- а) характеризуется ответной реакцией фирмы на воздействие внешней среды;
 - б) имеет жесткие фиксированные границы, ее действия не зависят от действий внешней среды, и она является самообеспечивающейся;
 - г) характеризуется взаимодействием с внешней средой.
- 11) **Открытая система состоит из следующих элементов (указать лишний):**
- а) систематизация;
 - б) преобразование;
 - в) вход;
 - г) выход.
- 12) **Организацию как открытую систему можно представить в виде модели:**
- а) черного квадрата;
 - б) системного блока;
 - в) разноцветной четырехуровневой пирамиды;
 - г) черного ящика.
- 13) **Посредством ситуационного подхода реализуется принцип:**
- а) внешней среды;
 - б) адаптивности;
 - в) дерева целей;
 - г) обратной связи.
- 14) **Логика конкурентоспособности системы выглядит следующим образом:**
- а) 3-5-3;
 - б) 2-3-4;
 - в) 4-5-5;
 - г) 4-3-4.
- 15) **Целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого – это:**
- а) сфера;
 - б) структура;

- в) система;
 - г) симбиоз.
- 16) *Внешняя среда, на которую фирма не может оказывать своего влияния, а только подстраивается под ее изменения – это:*
- а) фоновое окружение;
 - б) деловое окружение;
 - в) системное окружение;
 - г) дифференцированное окружение.
- 17) *Самыми важными моментами работы являются:*
- а) точность выполнения работы и ее сложность;
 - б) частота повторения задач и время выполнения;
 - в) наблюдение и контроль за ходом выполнения работы;
 - г) конкретность и измеримость работы.
- 18) *Выбрать три общие составляющие присущие всем задачам:*
- а) работа с людьми;
 - б) работа с моделями;
 - в) работа с информацией;
 - г) работа с предметами;
 - д) работа с элементами системы.
- 19) *Постановка целей маркетинга связана:*
- а) с детальным изучением спроса и предложения на продукцию;
 - б) с качеством производимой продукции;
 - в) с качеством жизни населения;
 - г) с экономическим положением государства.
- 20) *По модели М. Портера "4Р", маркетинг использует следующие инструменты (указать правильные ответы):*
- а) price (цена);
 - б) place (место);
 - в) perfection (совершенство);
 - г) product (продукт);
 - д) perfunctory (поверхность);
 - е) promotion (продвижение).

Тема 8.

Риски в бизнесе

8.1. Понятие и сущность рисков в бизнесе

В современном мире интеграция и процессы инновации приобретают новые очертания и обороты. Риски, сопутствующие любой сфере бизнеса, необходимо не только определять, но и измерять, а также иметь представление, как и при помощи каких методов можно посчитать вероятность наступления рискованных ситуаций. Цель настоящей главы – осветить основные направления оценки и анализа рисков, а также охарактеризовать методы управления ими.

В основе предпринимательской деятельности лежит ожидание получить доход, превышающий обычный, средний сложившийся. Эти ожидания достаточно неопределенны, поэтому предпринимательство всегда ассоциируется с риском.

Предвидение и уменьшение негативных последствий неопределенности ожиданий составляет суть управления риском.

Процессы управления риском включают идентификацию и оценку риска, регулирование, документирование, манипулирование (контроллинг).

Принимая решения об инвестициях и финансировании, в бизнесе учитывают риск потери финансовой устойчивости, рентабельности и ликвидности. В процессе мониторинга бизнес-плана контролируют осознанный и принятый уровень риска при организации и координировании деятельности подразделений и исполнителей.

Рентабельность, в общеэкономическом смысле, – это отношение прибыльности работы предприятия к себестоимости выпускаемой продукции. Чем выше прибыль от реализации продукции и ниже затраты на ее себестоимость – тем выше рентабельность.

Манипулирование риском – это разработка и проведение мероприятий, которые позволят компенсировать предстоящие риски (например, хеджирование), снизить (например, посредством реше-

ния о менее рискованной альтернативной деятельности, диверсификации) или перенести (например, при помощи страхования), уклониться от рискованных действий или осознанно пойти на риск (акцептировать).

Слово «риск» в буквальном понимании означает принятие решения, результат которого заранее не известен.

Существует точка зрения, согласно которой о риске можно говорить только тогда, когда существует отклонение между плановыми и фактическими результатами. Данные отклонения могут быть либо положительными, либо отрицательными.

Через риск реализуется ущерб, приобретая конкретно изменяемые и реальные очертания. Ущерб – это количественная оценка (критерий) удачного или неудачного исхода. Измерение риска возможно математическим путем с помощью применения теории вероятностей и закона больших чисел на основе статистических данных.

Целенаправленные действия по ограничению риска в системе бизнеса носят название *риск-менеджмент*.

Применение риск-менеджмента в современной хозяйственной деятельности включает три основные позиции:

- выявление последствий деятельности экономических субъектов в ситуации риска;
- умение реагировать на возможные отрицательные последствия этой деятельности;
- разработка и осуществление мер, при помощи которых могут быть нейтрализованы или компенсированы вероятные негативные результаты предпринимаемых действий.

Содержательная сторона риск-менеджмента включает следующие основные этапы:

1. Подготовительный этап управления риском, который предполагает сравнение характеристик и вероятностей риска, полученных в результате анализа и оценки риска.
2. Выбор конкретных мер, способствующих устранению или минимизации возможных отрицательных последствий риска.

Одним из вариантов, позволяющих своевременно реагировать на отрицательные последствия деятельности в ситуации риска, служит специально разработанный ситуационный план, в котором содержатся предписания по поводу реализации рисков решений в той или иной ситуации и каких последствий следует ожидать. Тем са-

мым, ситуационные планы являются средством уменьшения неопределенности и оказывают положительное воздействие на деятельность субъектов в условиях рынка.

Система риск-менеджмента включает в себя следующие основные элементы:

- выявление расхождений в альтернативах риска;
- разработку планов, позволяющих оптимальным образом действовать в ситуациях, связанных с риском;
- разработку конкретных рекомендаций, ориентированных на устранение или минимизацию возможных негативных последствий;
- подготовку к принятию подзаконных и нормативных актов, касающихся рискованной деятельности;
- учет и анализ психологического восприятия рискованных решений и программ.

Отличительными признаками риска в бизнесе являются.

- направленность на систематическое получение прибыли;
- видовая дифференциация;
- осуществление деятельности на свой риск;
- ответственность по обязательствам в соответствии с законодательством;
- принятие инициативных решений с учетом последствий риска.

В современной литературе понятие «**риск**» встречается в следующих значениях.

«Опасность, возможность убытка или ущерба» (Н. Уэбстер);

«Пускаться на удачу, идти на авось, делать без верного расчета» (В. Даль);

«Возможная опасность, действие на удачу в надежде на счастливый случай» (С. Ожегов);

Возможность наступления события с отрицательными последствиями в результате определенных решений и действий.

Деятельность по определению и управлению рисками должна быть основана на рациональном соединении внешних и внутренних факторов, основываясь на инновационном рисковом подходе. При создании программы целенаправленного управления рисками необходимо учитывать ранжирование (распределение по важности) срочных, среднесрочных, текущих и ложных задач (см. рис. 8.1).



Рис. 8.1. Ранжирование задач в управлении рисками

После распределения задач и текущих мероприятий в сфере управления рисками на предприятии необходимо создать программу риск-менеджмента (управления рисками). Цель данной программы не увеличить прибыль, а своевременно направить действия высшего руководства, а также функциональных подразделений для предупреждения будущих опасностей и предотвращения угроз компании, как во внутренней, так и во внешней среде.

При создании антирисковой программы ответственный за управление рисками менеджер должен ответить на следующие вопросы:

- Насколько легко ее осуществить?
- Насколько она будет принята и исполнима сотрудниками?
- Насколько она понравится руководству?
- Каковы приоритеты мероприятий?
- Какой уровень технологии потребуется?
- На какие факторы риска она будет оказывать влияние?

- Дорого ли будет ее осуществить?
- Какой уровень сопротивления встретится?
- Сколько времени займет ее внедрение?
- Как тесно она связана с корпоративной стратегией организации?
- Какой уровень взаимодействия отделов потребуется для ее осуществления?
- Как тесно она связана с основными обязанностями сотрудников, задействованных в ее осуществлении?

Пример антирисковой программы представлен в табл. 8.1

Таблица 8.1.

Пример программы управления рисками предприятия

| Корневой риск | Мероприятия по устранению | | Ответственные |
|------------------------------|------------------------------|---|--------------------------------------|
| | Предупреждение риска | Минимизация последствий | |
| Сбой системного оборудования | Наличие дублирующих серверов | Инструктаж поведения персонала в критической ситуации | Тестировщик, системный администратор |

Вне деятельности (занятия бизнесом) риск не существует, как и не существует деятельность без риска. Чем совершеннее методы анализа и оценки риска, тем меньше влияние факторов риска.

Фактор риска – условия, обстоятельства, в рамках которых проявляются причины риска и которые приводят к нежелательным событиям (см. рис. 8.2).

Пример фактора риска. Наличие значительных размеров активов, которые не покупаются и не продаются (низкая ликвидность), приведет к тому, что предприятие не сможет своевременно ответить по своим обязательствам перед контрагентами (Риск снижения платежеспособности).

Ликвидность – способность наиболее быстро реализовать материальные и нематериальные активы фирмы, т.е. превратить их в денежные средства. Наиболее ликвидным активом являются деньги.



Рис. 8.1. Факторы возникновения риска

Для того чтобы грамотно ориентироваться в сфере бизнеса, а также обладать возможностью снижения вероятности возникновения рискованных ситуаций, необходимо знать правила управления рисками.

Правила управления рисками в бизнесе:

- 1) нельзя рисковать больше, чем это может позволить собственный капитал;
- 2) надо думать о последствиях риска;
- 3) нельзя рисковать многим ради малого;
- 4) положительное решение принимается лишь при отсутствии сомнения;
- 5) при наличии сомнений принимаются отрицательные решения;
- 6) нельзя думать, что существует только одно решение, возможно, есть и другие.

Ключевыми понятиями в сфере управления рисками являются:

- вероятность;
- возможность;
- опасность;
- возможная опасность;
- ущерб;
- неопределенность;
- отклонения от результата;

➤ волатильность (изменчивость и непостоянство рыночной конъюнктуры).

Общие понятия риска в сфере бизнеса объединяет термин «Событие», под которым понимается любой исход, который в результате деятельности может быть получен.

$$P(A) = \frac{M}{N},$$

где P – вероятность;

A – событие (риск);

M – конкретное число наступления случаев (благоприятствующих наступлению события A);

N – общее число случаев (возникновения события A).

Для определения вероятности наступления события (A) требуется найти N (общее число случаев) и M (частное число случаев):

$$N = C_n^m = \frac{n!}{m!(n-m)!},$$

где C_n^m – число сочетаний из « n » элементов по « m » случаев благоприятствующих событий.

Возможные трактовки категории риска указаны на рис. 8.3.

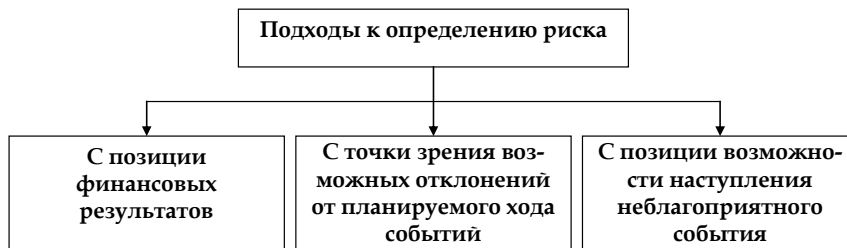


Рис. 8.3. Подходы к определению риска

8.2. Классификация рисков

Чаще всего риски классифицируют по принципу однозначности последствий от наступления рисковых событий. Все риски изначально можно распределить на две группы – чистые и спекулятивные. К *чистым рискам* относятся пожары, наводнения и другие природные и технические воздействия на объект управления, которые могут принести негативные последствия и привести к затратам. *Спекулятивные риски* – это риски, которые приносят не только затраты, но и потенциальную прибыль. Полная классификация рисков представлена на рис. 8.4.

Особенность *чистых рисков* (статистических или простых) заключается в том, что они практически всегда несут в себе потери для предпринимательской деятельности.

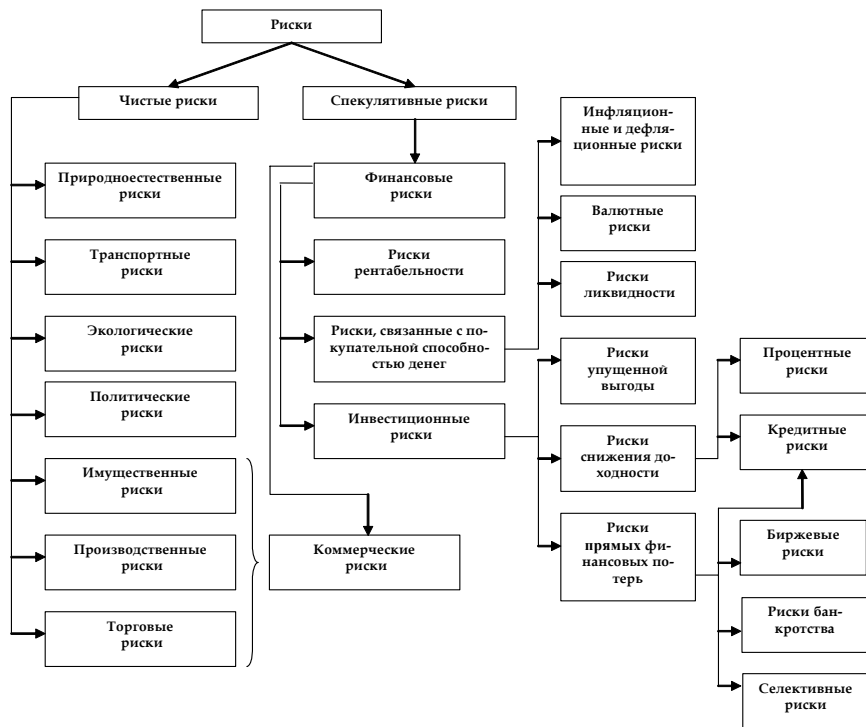


Рис. 8.4. Классификация рисков

Причинами возникновения подобных рисков могут быть стихийные бедствия, несчастные случаи, недееспособность руководящих сотрудников и т.п.

Спекулятивные риски (динамические или коммерческие) – несут в себе либо потери, либо дополнительную прибыль для предпринимателя.

По сфере возникновения (отрасли деятельности) различают:

- **Производственный риск** – это риск невыполнения своих обязательств и нормативных планов по производству товаров, работ, услуг в результате воздействия как внешней среды, так и внутренних факторов.
- **Коммерческий риск** – риск потерь в процессе финансово-хозяйственной деятельности, реализации товаров и услуг, произведенных или купленных предпринимателем.
- **Финансовый риск** – риск невыполнения фирмой своих финансовых обязательств.

Коммерческий риск включает в себя риски, связанные с:

- реализацией товара (услуг) на рынке;
- транспортировкой товара (транспортный риск);
- приемкой товара (услуг) покупателем;
- платежеспособностью покупателя;
- форс-мажорными обстоятельствами.

Финансовые риски связаны с вероятностью потерь финансовых ресурсов (денежных средств). Они подразделяются на три основных вида:

- валютные;
- инвестиционные;
- риски, связанные с покупательной способностью денег.

Группа **инвестиционных рисков** включает в себя следующие риски:

- инфляционный риск;
- системный риск;
- селективный риск;
- риск ликвидности;
- кредитный (деловой) риск;
- региональный риск;
- отраслевой риск;
- риск предприятия;
- инновационный риск.

Рассмотрим их подробнее.

Кредитный (деловой) риск – риск того, что заемщик (должник) окажется *не* в состоянии выполнить свои обязательства. В качестве примера этого вида риска можно привести отсрочку погашения кредита или замораживание выплат по облигациям.

Региональный риск связан с экономическим положением определенных регионов. Он особенно свойствен монопродуктовым регионам, например районам угле- или нефтедобычи, кофе или хлопкопроизводящим регионам, которые могут испытывать серьезные экономические трудности в результате изменения конъюнктуры (падения цен) на основной продукт данного региона или обострения конкуренции. Региональные риски могут возникать в связи с политическим и экономическим сепаратизмом отдельных регионов, а также в связи с общим депрессивным состоянием экономики ряда регионов (спад производства, высокий уровень безработицы).

Отраслевой риск связан со спецификой отдельных отраслей экономики, которая определяется двумя основными факторами: подверженностью циклическим колебаниям и стадией жизненного цикла отрасли. По этим признакам все отрасли можно разделить на подверженные или менее подверженные циклическим колебаниям, а также на сокращающиеся (умирающие), стабильные (зрелые) и быстрорастущие (молодые). Разумеется, риск предпринимательской деятельности и инвестиций в зрелые или молодые (и менее подверженные циклическим колебаниям), отрасли меньше.

Риск предприятия связан с конкретным предприятием как объектом инвестиций. Он во многом является производным от регионального и отраслевого рисков. Вместе с тем он зависит от типа поведения и стратегии конкретного предприятия. Один уровень риска связан с консервативным типом поведения предприятия, занимающего стабильную долю рынка, имеющего постоянных потребителей (клиентуру), высокое качество продукции, услуг и придерживающегося стратегий ограниченного роста. Другая степень риска связана с агрессивным, новым, возможно, только что созданным предприятием. Кроме того, риск предприятия включает в себя и риск мошенничества: создание ложных компаний с целью мошеннического привлечения средств инвесторов или акционерных обществ для спекулятивной игры на котировке ценных бумаг.

Инновационный риск – это риск потерь связанных с тем, что нововведение (например, товар, услуга или технология), на разра-

ботку которого могут затратить значительные средства, не будет реализовано или не окупится.

➤ **Инфляционный риск** – риск того, что полученные доходы в результате высокой инфляции обесцениваются быстрее, чем растут (с точки зрения покупательной способности).

➤ **Системный риск** – риск ухудшения конъюнктуры (падения) какого-либо рынка в целом. Он не связан с конкретным объектом инвестиций и представляет собой общий риск на все вложения на данном рынке (фондовом, валютном, недвижимости и т.д.).

➤ **Селективный риск** – это риск потерь или упущенной выгоды из-за неправильного выбора объекта инвестирования на определенном рынке, например, неправильного выбора ценной бумаги из имеющихся на фондовом рынке при формировании портфеля ценных бумаг.

➤ **Риск ликвидности** – риск, связанный с возможностью потерь при реализации объекта инвестирования из-за изменения оценки его качества, например какого-либо товара, недвижимости (земля, строение), ценной бумаги и т.д.

Производственные риски делят на следующие виды:

- неисполнения хозяйственных договоров;
- изменения конъюнктуры рынка;
- возникновения непредвиденных затрат и снижения доходов;
- прочие производственные риски.

8.3. Система управления рисками

8.3.1. Процесс управления рисками на предприятии

Управление рисками на предприятии не может быть совокупностью моментных действий. В любом случае это целый процесс направленных действий. Более того, процесс риск-менеджмента должен быть частью общего управления бизнесом для достижения результата.

Как таковой процесс управления рисками включает несколько этапов. Следует учесть, что в практике эти этапы не обязательно реализуются в строгой последовательности, а могут выполняться и параллельно. Общая схема риск-менеджмента представлена на рис. 8.5.

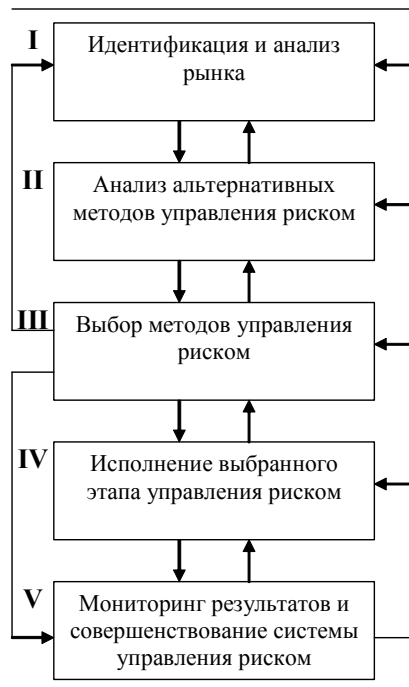


Рис. 8.5. Этапы процесса управления рисками

Как видно на данном рисунке, существует общая последовательность действий, отражающая логику процесса управления риском (жирные стрелки). Кроме этого, есть обратные связи между этапами, т.е. на любом из них можно вернуться на предыдущий. На последнем этапе, как мы далее увидим, производится общая оценка и анализ произведенного процесса. Результаты этого этапа будут учтены при дальнейшей реализации каждого этапа процесса риск-менеджмента (стрелки справа).

На 3-м этапе принимаются решения об используемых методах управления рисками, что может затребовать уточнения информации о рисках (этап 1) или определить схему процесса мониторинга (этап 5).

Такова логика последовательности реализации этапов управления риском на предприятии. Теперь рассмотрим каждый из этих этапов несколько подробнее.

Этап 1. Идентификация и анализ риска. Под *идентификацией рисков* понимают выявление рисков, их специфики, выделение особенностей их реализации, включая изучение размера экономического ущерба, а также изменение рисков во времени, степень взаимосвязи между ними и изучение факторов, влияющих на них. Этот процесс подразумевает определение следующих моментов:

- источники неопределенности и риска;
- последствия реализации риска;
- источники информации;
- численное определение риска;
- взаимное влияние рисков друг на друга.

На данном этапе, прежде всего, создается информационная база для реализации дальнейшего процесса управления рисками: сведения о риске, его последствиях и величине экономического ущерба, количественная оценка параметров риска и т.д. Дополнительно следует отметить, что идентификация и анализ риска осуществляются не одновременно. Скорее они представляют собой непрерывный процесс, осуществляемый в риск-менеджменте.

Этап 2. Анализ альтернатив управления риском. Существует целый набор разнообразных методов, позволяющих снизить степень риска и величину ущерба. На данном этапе такие методы рассматриваются и анализируются применительно к конкретной ситуации. Т.е. менеджер решает, как можно снизить риск, потери в случае наступления рискованной ситуации, ищет источники покрытия этого ущерба.

Сами по себе методы риск-менеджмента достаточно разнообразны. Это связано с неоднозначностью понятия риска и наличием большого числа критериев их классификации. В следующем разделе данной главы мы более подробно рассмотрим основные методы, а здесь ограничимся лишь кратким их обзором.

Подходы к управлению рисками можно сгруппировать по способам минимизации негативного влияния неблагоприятных событий.

- *Уклонение от риска (Risk elimination)* – это набор мероприятий, приводящих к полному избеганию влияния неблагоприятных последствий рискованной ситуации.

➤ *Локализация риска* (Risk reduction, Risk mitigation) – это действия, приводящие к уменьшению ущерба путем выделения наиболее рискованных активов и придания им полной автономии (финансовой, управленческой, научной). В данном случае фирма принимает риски на себя (Risk retention, Risk assumption).

➤ *Диссипация риска* (Risk transfer) – это меры, позволяющие переложить ответственность и возмещение возникающего вследствие наступления рискованной ситуации ущерба на другого субъекта.

➤ *Комплекция риска* включает в себя следующие методы:

– *Дособытийные методы управления рисками* – осуществляемые заблаговременно мероприятия, направленные на изменение существенных параметров риска (вероятность наступления, размеры ущерба). Сюда можно отнести методы трансформации рисков (Risk control, Risk control to stop losses), которые связаны, в основном, с препятствованием реализации риска. Обычно эти методы ассоциируются с проведением превентивных мероприятий.

– *Послесобытийные методы управления рисками* – методы, осуществляемые после наступления ущерба и направленные на ликвидацию последствий. Они направлены на формирование финансовых источников, используемых для покрытия ущерба. В основном это методы финансирования риска (Risk financing, Risk financing to pay for losses).

В графическом виде обе приведенные здесь классификации представлены на рис. 8.6.

Этап 3. Выбор методов управления риском. Здесь менеджер формирует антирисковую политику для фирмы, а также политику, направленную на снижение степени неопределенности в работе. Основные вопросы, на которые необходимо обратить внимание, сводятся к следующим:

- выбор наиболее эффективных методов управления рисками;
- определение влияния выбранной программы на совокупный риск в деятельности организации.

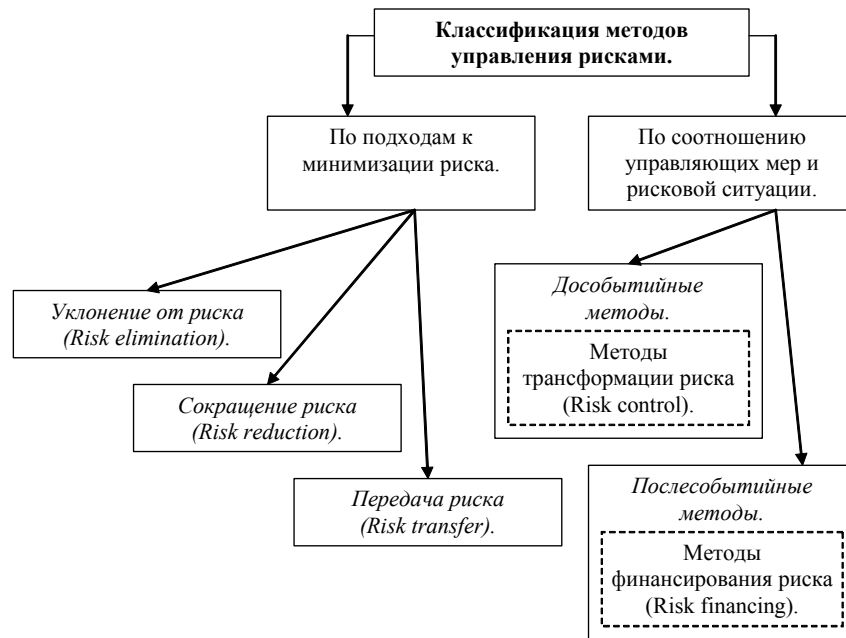


Рис. 8.6. Классификация методов управления рисками

Выбор методов управления рисками сводится к расчету экономико-математической модели, где критериями и ограничениями выступают экономические и вероятностные характеристики риска (определенные на первом этапе процесса риск-менеджмента). Однако здесь могут добавляться и другие параметры, например, технические или социальные.

При разработке системы риск-менеджмента менеджер должен учитывать, прежде всего, принцип ее результативности. Он заключается в том, что управляющие воздействия должны направляться не на все, а в первую очередь, на те риски, которые оказывают наибольшее влияние на деятельность компании. В условиях, скажем, бюджетных ограничений, наиболее незначительные риски должны отбрасываться с целью экономии ресурсов (пассивная стратегия). В то же время за счет освобожденных средств проводится интенсивная работа с более серьезными рисками (активная стратегия).

Результат данного этапа – программа управления рисками на предприятии. Она представляет собой детальное описание мероприятий, которые необходимо предпринять, ресурсное и информационное обеспечение, критерии определения эффективности программы, распределение ответственности и др.

Этап 4. Исполнение выбранного метода управления риском. Здесь непосредственно реализуется программа, разработанная на предыдущем этапе. Вопросы, которые решаются на данном этапе, касаются технической специфики принимаемых решений:

- конкретные мероприятия, которые следует реализовать;
- сроки исполнения этих мероприятий;
- источники и состав ресурсов, необходимых для осуществления этой работы;
- определение ответственных лиц.

Таким образом, устраняются противоречия и двусмысленность в планировании и контроле исполнения программы управления риском.

Этап 5. Мониторинг результатов и совершенствование системы управления риском. Данный этап реализует обратную связь в системе управления рисками. Первая задача этой связи заключается в определении общей эффективности функционирования системы в целом. Кроме того, выявляются узкие места и слабые стороны риск-менеджмента на предприятии.

Вторая задача – анализ реализованных за период рисков, включая причины их реализации и связанные с этим изменения программы управления риском, если таковые требуются.

Как следует из названия этапа, он направлен не только на наблюдение за процессом риск-менеджмента, но и на выявление тех усовершенствований, которые могут повысить эффективность работы данной системы. Таким образом, к указанным задачам можно добавить следующие вопросы:

- вклад каждого реализованного мероприятия в общую эффективность системы;
- возможные коррективы в составе этих мероприятий;
- гибкость и эффективность системы принятия решений.

Помимо перечисленного, на данном этапе происходит пополнение информационной базы о рисках. Обновленная информация используется на следующем цикле процесса риск-менеджмента.

Особенностью расчетов эффективности на данном этапе является учет гипотетических потерь. Это связано с тем, что за анализируемый период риски могли вообще не реализовываться, а расходы на функционирование системы управления рисками будут в любом случае. Если учитывать только реальные потери, то в некоторых случаях соотношение потерь и затрат будет говорить о нулевой эффективности работы системы риск-менеджмента. Однако отсутствие потерь может служить свидетельством высокой ее эффективности.

Основная цель оценки эффективности реализованных мероприятий заключается в адаптации их системы к изменяющейся внешней среде, прежде всего, через следующее:

- замена неэффективных мероприятий более эффективными (в рамках существующих ограничений);
- изменение в организации исполнения программы управления риском.

8.3.2. Методы управления рисками

Если касаться вопроса об управлении уровнем риска, то в научной литературе можно найти достаточно разнообразный ряд методов. Рассмотрим подробнее указанные в предыдущем пункте методы управления риском. Схематично эта классификация представлена на рис. 8.7.



Рис. 8.7. Методы управления рисками

Методы уклонения от риска

Методы этой группы предполагают исключение рискованных ситуаций из бизнеса. Руководители, использующие такой подход в своей практике, избегают сделок с ненадежными партнерами, клиентами, стараются сузить круг и тех, и других. От услуг неизвестных или сомнительных фирм они, как правило, отказываются. Кроме того, такие субъекты отказываются от инновационных, инвестиционных или иных проектов, если те вызывают хоть малейшую неуверенность в успешной реализации. К примеру, такой стратегии придерживается банк, выдающий кредиты только под конкретный залог.

К этой же группе методов управления риском относятся все те действия, когда ответственность переносится на третье лицо. Для этого осуществляется поиск гарантов (о нем см. ниже) или страхование предпринимательского риска. Последнее подразумевает отношения по защите имущественных интересов лица при наступлении страхового случая за счет страховых взносов (страховых премий).

Если исключить покрытие потерь из собственных источников организации, то страхование – это наиболее быстрый способ получить возмещение. Однако для данного метода существуют определенные ограничения:

- премия, запрашиваемая страховщиком, может быть слишком высокой;
- некоторые виды рисков могут не приниматься страховщиком к страхованию, например, если вероятность реализации риска очень велика.

Если руководство решает использовать страхование, то необходима разработка комплексной программы защиты, а не единичные обращения в страховую фирму. Структура и состав этой программы сильно зависят от конкретного предприятия и условий, в которых оно функционирует. Тем не менее, можно обозначить общие ее положения:

- 1) страхование имущества и имущественных ценностей (здания, оборудование, складских запасов и т.д.) от несчастных случаев;
- 2) страхование грузовых потоков (принимаемых и отправляемых);
- 3) страхование общегражданской ответственности (к примеру, риск вредного воздействия на окружающую среду), а также ответственности работодателя перед сотрудниками (например, риск получения увечья на рабочем месте);
- 4) страхование жизни и здоровья персонала.

В том случае, если у предприятия не хватает средств для комплексной страховой защиты, необходимо выделить те риски, реализация которых связана с наибольшими потерями, и застраховать именно их.

Если между страховой компанией и страхователем достигнуто соглашение о размерах возмещения (страховой суммы) и страховых премий, то заключается страховой договор, а страхователь получает специальный документ – страховой полис или свидетельство, в котором, помимо основных реквизитов, указываются:

- 1) реквизиты компании-страхователя и страховщика;
- 2) объект страхования;
- 3) размер страховой суммы;
- 4) страховой риск;
- 5) размеры и порядок уплаты страховых взносов;
- 6) срок действия договора;
- 7) дополнительные условия договора.

При наступлении страхового случая страхователь может запросить дополнительные данные у правоохранительных органов, банков или других организаций, располагающих информацией об обстоятельствах происшествия. Кроме того, он может самостоятельно выявить причины наступления этого случая. Если страховой случай не спровоцирован страхователем, а также отсутствуют другие условия, при которых страховая сумма не выплачивается, то страховщик возмещает ущерб, нанесенный страхователю в пределах зафиксированной в договоре суммы.

Договор страхования может пересматриваться в отдельных случаях. К примеру, если страхователь осуществил какие-либо мероприятия, направленные на снижение вероятности наступления риска или повышение стоимости объекта страхования.

Помимо отказа от ненадежных партнеров и страхования хозяйственных рисков существует такой метод уклонения от риска, как поиск гарантов. Рассмотрим его несколько подробнее.

Передача риска используется как мелкими, так и крупными предприятиями. Причем для первых в качестве гаранта выступают, как правило, крупные компании, а для вторых – органы государственного управления. Такая сделка выгодна как для передающей, так и для принимающей стороны. В подтверждение этого говорят следующие причины.

- 1) Потери, которые велики для передающей стороны, могут быть незначительными для стороны принимающей.
- 2) Принимающая сторона может обладать лучшими возможностями для сокращения потерь.
- 3) Принимающая сторона может находиться в лучшей позиции для контроля хозяйственного риска и предотвращения потерь.

При передаче риска заключается соответствующий контракт. К наиболее распространенным из них можно отнести следующие типы соглашений.

1) *Строительные контракты* предполагают передачу всех рисков, связанных с новым строительством, строительной компании. Это различные сбои при поставках, погодные условия, забастовки и т.д. Несвоевременная сдача объекта, повреждение его конструкции в период строительства влечет за собой соответствующую ответственность одной из сторон. В Гражданском кодексе РФ говорится, что при случайных повреждениях объекта до его сдачи ответст-

венность несет подрядчик. Если такое повреждение произошло вследствие использования недоброкачественных материалов или оборудования, предоставленного заказчиком, то ответственность ложится на последнего.

2) *Аренда* – достаточно широко распространенный способ передачи риска. В случае передачи имущества в аренду (либо в финансовую аренду – лизинг) некоторые риски, связанные с этим имуществом полностью или частично остаются лежать на собственнике. Это риск физического повреждения, риск увеличения налогов на имущество, риск снижения коммерческой ценности объекта и т.д. Путем специальных оговорок арендатору может быть передана большая доля рисков. Кроме того, Гражданский кодекс РФ предусматривает полную передачу арендатору риска случайной гибели и риска случайной порчи в момент передачи имущества.

При увеличении срока аренды арендодатель обеспечивает себе постоянный доход на этот период, но увеличивается и уровень риска. Например, трудно предсказать на длительный срок изменение коммерческой ценности объекта. Для снижения риска в этом случае можно привязать арендную плату к объему продаж арендатора, т.е. последний выплачивает фиксированный процент от выручки, но не ниже определенной суммы.

3) *Контракты на хранение и перевозку грузов* обеспечивают передачу транспортной компании рисков, связанных с порчей или гибелью имущества во время его транспортировки. Однако такие риски, как, например, падение рыночной цены продукции из-за транспортной задержки, несет уже предприятие.

4) *Контракты продажи, обслуживания, снабжения* также предоставляют фирме широкие возможности передачи рисков. Потребитель товара передает рисков, связанных с эксплуатацией или наличием дефектов, продавцу на период действия гарантии. Кроме того, между посредниками и производителем может быть достигнуто соглашение о возврате непроданных товаров. Дополнительно к данной группе контрактов можно отнести следующие:

- соглашение о снабжении товаром на условиях поддержания остатка на складе;
- гарантия технического обслуживания и ремонта оборудования при его аренде;

- гарантия поддержания определенных технических характеристик используемого оборудования;
- договор на сервисное обслуживание техники.

5) *Контракт-поруительство* позволяет должнику переложить часть риска отсутствия средств для возврата долга на поручителя. В данном соглашении участвуют три стороны: поручитель, принципал и кредитор. Поручитель дает гарантию того, что долг принципала будет возвращен независимо от успеха или неуспеха деятельности последнего.

Поручителем выступает физическое или юридическое лицо, но чаще это организации, которые специализируются на сделках поруительства. Их поруительство считается наиболее надежным.

Кредитор, в свою очередь, также передает риск невозврата кредита поручителю. Выгода принципала заключается в том, что он получает кредит, который не мог бы получить без поруительства.

6) *Договор факторинга* – это финансирование под уступку денежного требования. Он подразумевает передачу кредитного риска. В данном договоре участвуют три стороны: фактор-посредник (банк или иная организация, имеющая лицензию на данный вид деятельности), предприятие-поставщик и предприятие-покупатель. Фактор-посредник покупает у поставщика требования к его клиентам, т.е. дебиторскую задолженность. Обычно фактор-посредник покупает эти требования в течение нескольких дней, выплачивая 70–80% требований. Остаток выплачивается после погашения задолженностей.

Выделяют два вида факторинга: открытый и закрытый. При открытом факторинге требования переданы фактор-посреднику. При закрытом факторинге поставщик заключает договор с банком, высылая копии счетов по заключенным сделкам, но покупатели об этом не извещаются. Если покупатель не в состоянии оплатить счета в установленные сроки, то поставщик извещает его об уступке требований.

В стоимость факторинговых услуг входят процентная ставка по кредитам (обычно выше учетной процентной банковской ставки) и комиссионные (обычно 0,5–2% от суммы требований).

7) *Биржевые сделки* снижают риск снабжения в условиях инфляционных ожиданий. Здесь передача риска осуществляется путем:

- приобретения опционов на закупку товаров, цена на которые в будущем увеличится;

- заключения фьючерсных контрактов на закупку растущих в цене товаров.

Опцион – это документ, где поставщик гарантирует продажу товара по фиксированной цене в течение определенного срока. Опцион является ценной бумагой и может продаваться на вторичном рынке в ходе биржевых сделок. Текущая его цена определяется разницей между суммой, указанной в данном документе, и ценой товара на данный момент, а также от инфляционных ожиданий.

Цена товара, указанная в опционе, как правило, отличается от рыночной на момент продажи опциона. Однако рыночная цена товара в момент поставки обычно превышает указанную в опционе.

То, что опцион может перепродаваться, обеспечивает ряд преимуществ для заказчика:

- фирма может приобрести опцион не только у производителя, но и у временных держателей;
- фирма может приобрести опционы на покупку сырья для производства еще не заказанной продукции; если эти заказы так и не поступили, то фирма продает опцион, избегая, таким образом, риска неполучения заказа на производимую продукцию.

Другой способ передачи риска через биржевые сделки – использование фьючерсных контрактов. Фьючерс отличается от опциона тем, что:

- заключается между заказчиком и поставщиком с отсрочкой исполнения;
- момент времени исполнения контракта строго фиксирован;
- в контракте может быть предусмотрена «плавающая» цена поставки.

Зарегистрированные на бирже фьючерсы и опционы могут вторично перепродаваться как поставщиком, так и заказчиком. Цена подобных контрактов – самостоятельный предмет биржевой котировки.

Фьючерс позволяет, с одной стороны, снизить уровень инфляционного риска и риска снабжения, с другой стороны, он не лишает возможности отказаться от контракта в случае нахождения более выгодных условий поставки.

Фьючерсный контракт может быть заключен не только как основной договор поставки, но и как резервный в дополнение к соглашению, вызывающему у организации определенные сомнения. При реализации основного контракта фирма продает фьючерс. Это

подразумевает, что срок фьючерса должен быть больше, чем срок поставки по основному договору.

Данными способами можно также снизить риск сбыта продукции, приобретая опционы и фьючерсы уже на поставку готовой продукции.

Следует учесть, что трансфер риска не самый безопасный и эффективный способ снижения предпринимательского риска. Принимающая сторона, как правило, не имеет никаких средств для снижения уровня риска. Кроме того, у нее может не хватать средств для покрытия потерь, связанных с передачей риска. Следовательно, при использовании этих методов нужно принимать во внимание следующие моменты:

- распределение рисков между передающей и принимающей сторонами должно быть четким и недвусмысленным;
- принимающая сторона должна иметь возможность быстро выполнить все принятые на себя обязательства;
- принимающая сторона должна иметь полномочия для сокращения риска и контроля над ним;
- решение о передаче риска должно приниматься на базе сравнения с аналогичными по надежности методами;
- риск должен передаваться по цене, одинаково привлекательной как для передающей, так и для принимающей стороны.

Методы локализации и диссипации риска

Локализация риска применяется исключительно редко: лишь в тех случаях, когда можно четко идентифицировать источники риска. Наиболее опасные участки производственного процесса локализуют, и над ними устанавливается контроль, снижается уровень финансового риска.

Подобный метод используют крупные компании для внедрения инновационных проектов, освоения новых видов продукции и т.д. В самых простых случаях для локализации риска создается специализированное подразделение в структуре компании, которое осуществляет реализацию проекта. В более сложной ситуации возможно создание отдельных юридических лиц – венчурных компаний. Подобные компании используются, к примеру, для освоения новых видов продукции, требующих интенсивных НИОКР, использования не опробованных в промышленности новейших научных

достижений. Таким образом, наиболее рискованная часть проекта остается в пределах автономной организации, но сохраняется возможность слияния научного и технического потенциалов венчурной компании и материнского предприятия.

Методы диссипации (рассеивания) риска представляют собой более гибкие инструменты управления. Один из них связан с распределением риска между стратегическими партнерами. В качестве партнеров могут выступать как другие предприятия, так и физические лица. Здесь создают также акционерные общества, финансово-промышленные группы. Предприятия могут вступать в консорциумы, ассоциации, концерны. Объединение нескольких предприятий в одно либо в группу носит название *интеграции*. Выделяют четыре основных ее вида:

- 1) *вертикальная регрессивная (обратная) интеграция* предполагает объединение с поставщиками;
- 2) *вертикальная прогрессивная (прямая) интеграция* подразумевает объединение с посредниками, образующими дистрибьюторскую сеть по сбыту продукции предприятия;
- 3) *горизонтальная интеграция* предполагает объединение с конкурентами; обычно такие ассоциации создаются с целью согласования ценовой политики, разграничения зон хозяйствования, каких-либо совместных действий;
- 4) *круговая интеграция* – это объединение организаций, осуществляющих разные виды деятельности, для достижения совместных стратегических целей.

Другая разновидность методов диссипации рынка – это *диверсификация*. Она подразумевает увеличение разнообразия видов деятельности, рынков сбыта или каналов поставок.

Диверсификация закупок – это увеличение числа поставщиков, что позволяет ослабить зависимость предприятия от конкретного поставщика. При возникновении сбоя в товарном потоке от одного партнера (нарушение графика, форс-мажор, банкротство и др.), предприятие может легко переключиться на другой.

Диверсификация рынка сбыта (развитие рынка) предполагает распределение готовой продукции предприятия между несколькими рынками или контрагентами. В этом случае провал на одном рынке будет компенсирован успехами на других.

Диверсификация видов хозяйственной деятельности подразумевает расширение ассортимента выпускаемой продукции, ока-

зываемых услуг, спектра используемых технологий. При возникновении проблем с реализацией одного вида продукции организация сможет компенсировать потери при помощи других сфер хозяйствования либо вообще перейти в другую отрасль. Этот вид диверсификации, в свою очередь, подразделяется на следующие подвиды.

- *Концентрическая диверсификация* – это выпуск новых профильных продуктов. Она предохраняет от риска спада спроса на основную продукцию вследствие вхождения ее в стадию спада.
- *Горизонтальная диверсификация* – это выпуск новой непрофильной продукции в периоды спада спроса на основную. Здесь снижается уровень риска возникновения убытков при очень низких объемах спроса на продукцию предприятия.
- *Конгломеративная диверсификация* подразумевает освоение совершенно новых видов деятельности, связанных близко или касательно с основной ее деятельностью.

Диссипация риска при формировании инвестиционного портфеля предполагает реализацию одновременно нескольких проектов, характеризующихся небольшой капиталоемкостью. Это можно назвать *диверсификацией инвестиций*. Если же предприятие вынуждено работать над одним крупным проектом, то необходимо распределить риск между его участниками. Не должно быть никаких возможностей двусмысленного толкования сроков, ответственности, условий ее передачи и др. Особое внимание следует уделить юридической фиксации ответственности за каждой из организаций – участников проекта.

Помимо инвестиционной и производственной деятельности, подобный подход можно применять и в любых других сферах.

Методы компенсации риска

Данная группа методов относится к упреждающим методам управления (управление по возмущению). Наиболее эффективным из них является *стратегическое планирование*. Как средство управления риском оно дает наибольший эффект в том случае, если разработка стратегии проходит через все сферы внутри предприятия. Предшествующие этому процессу работы по изучению внутреннего потенциала организации позволяют снять большую часть неопределенностей, выявить слабые места в производственном цикле, заранее разработать комплекс мероприятий по их устранению, план созда-

ния и использования резервов и т.д. Одна из составляющих этого метода – *прогнозирование внешней экономической обстановки*. Суть его заключается в периодической разработке сценариев развития внешней среды предприятия: поведения конкурентов, партнеров, клиентов, региональной общеэкономической обстановки.

Данные прогнозы обеспечиваются информацией, получаемой при помощи *мониторинга социально-экономической и нормативно-правовой среды* – еще одной составляющей стратегического планирования. Высокий эффект здесь дают использование компьютерных систем нормативно-справочной информации, подключение к базам данных коммерческой информации, проведение соответствующих аналитических исследований, обращение к услугам консалтинговых фирм.

Еще один метод компенсации риска – *создание системы резервов*. Данный метод будет рассмотрен отдельно в разделе 8.3.4. Сейчас ограничимся лишь кратким его обзором. Создание резерва достаточно близко к страхованию. При использовании этого метода на предприятии создают страховые запасы сырья, материалов, денежных средств, составляют планы их мобилизации в условиях кризиса. В некоторых случаях создание резервных фондов является обязательным. К примеру, производственные кооперативы обязаны создавать страховой фонд в размере 5% прибыли, находящейся в их распоряжении после расчетов с банком и бюджетом.

Следующий метод борьбы с риском – *активный целенаправленный маркетинг*. Он подразумевает использование маркетинговых инструментов для интенсивного формирования спроса на продукцию предприятия.

Снижение предпринимательских рисков

Для снижения внутренних предпринимательских рисков предприятие должно грамотно вести свою деятельность. Это касается, прежде всего, проверки потенциальных партнеров по бизнесу, составления контракта сделки, планирования и прогнозирования деятельности фирмы, тщательного подбора кадров.

Стандартизованных методов *проверки деловых партнеров* нет, но американские предприниматели часто практикуют правило пяти «С» – модели для проверки кредитоспособности партнера. Согласно данной модели, о заемщике нужно знать следующее:

- личность заемщика (character) – его репутацию, степень ответственности;
- финансовые возможности (capacity) – способность погасить взятую ссуду за счет текущих поступлений или средств от реализации активов;
- имущество (capital) – величина и структура акционерного капитала;
- обеспечение (collateral) – вид и стоимость активов, предлагаемых в качестве залога;
- общие условия (conditions) – общее экономическое состояние и другие факторы.

В России чаще проверяются реальное финансовое положение контрагента и его деловая репутация. Причем часто во внимание принимают репутацию не только организации в целом, но и тех людей, которые ею управляют.

Для получения информации о потенциальном партнере можно либо использовать внешние источники, либо создать собственную систему сбора и анализа информации. К внешним источникам относятся, прежде всего, коммерческие базы данных. В России одной из первых компаний, предоставляющих подобные услуги, стала корпорация Dun&Bradstreet. Она предоставляет бизнес-справки, содержащие сведения о финансовом и имущественном положении компании, о соблюдении компанией сроков платежей, список организаций, ведущих с ней дела. Данная справка составляется на основе самых разных источников и позволяет получить всю необходимую информацию для принятия оптимального решения. Однако стоимость такой услуги достаточно велика.

Самостоятельный сбор информации также возможен. Это анализ содержания различных источников, а также проведение различного рода исследований. В сферу анализируемой информации, кроме перечисленного, должны попадать и предлагаемые условия сделки.

Составление бизнес-плана – еще один внутренний метод минимизации предпринимательского риска. Бизнес-план позволяет взглянуть на бизнес с разных точек зрения: маркетинга, финансов, производства и т.д. Кроме того, он содержит прогноз и оценку предполагаемых результатов работы. Составление бизнес-плана часто выступает первым этапом стратегического планирования на предприятии.

Для разработки бизнес-плана уже работающая организация использует данные, нашедшие надежное подтверждение в виде результатов ее деятельности. В этом ее большое преимущество перед

новой фирмой. Такое обоснование исходных данных в планировании значительно повышает точность и надежность прогнозов, а значит, сильнее снижает неопределенность и уровень риска.

Тщательный подбор персонала – третий источник снижения предпринимательских рисков. Увеличение количества сотрудников (особенно управляющих) повышает степень риска, связанного с принятиями решений на каждом уровне организации. Для снижения степени этого риска существует множество различных методов планирования, подбора, отбора и развития кадров. Грамотная кадровая политика, создание эффективных управленческих команд, тщательный отбор персонала обеспечивают квалифицированный и профессиональный кадровый состав организации, что необходимо для успешного ее функционирования.

8.3.3. Управление информационными рисками

К **информационным рискам** относят все риски, связанные с опасностью возникновения убытков или ущерба в результате применения компанией информационных технологий.

Угрозу могут представлять не только технические сбои, но и несогласованность данных в различных системах, а также неограниченный доступ сотрудников к информации. Таким образом, информационные риски связаны с созданием, передачей, хранением и использованием информации на электронных носителях и иных средствах связи.

Риски этой категории можно разделить на две группы:

- 1) *риски, связанные с утечкой информации* и использованием ее конкурентами или сотрудниками в целях, которые могут повредить бизнесу;
- 2) *риски, связанные с техническими сбоями* работы каналов передачи информации.

Работа по минимизации информационных рисков заключается в предупреждении несанкционированного доступа к данным, а также аварий и сбоев оборудования. Для выявления подобных рисков используют те же методы, которые применяются для оценки других рисков. Однако для определения наиболее рисковозон в сфере обеспечения компании информацией менеджер может ответить на следующие вопросы.

- 1) Каким образом осуществляется контроль доступа к информационным системам, в которых хранится финансовая отчетность?
- 2) Могут ли клиенты в нужный момент беспрепятственно связаться с компанией?
- 3) Способна ли компания в короткий срок внедрить систему управления информацией в случае слияния с другой компанией? Если в разных подразделениях компании работают разные системы управления информацией, то должен быть четкий алгоритм трансформации данных и приведения их к единому стандарту.
- 4) Позволяет ли организация документооборота продолжать деятельность в прежнем режиме в случае ухода ключевых сотрудников?
- 5) Обеспечена ли защита интеллектуальной собственности компании?
- 6) Имеет ли компания четкий план действий в случае сбоев в работе компьютерных систем?
- 7) Соответствует ли способ работы информационных систем общим целям и задачам компании?

Точно рассчитать ущерб от реализации информационного риска достаточно сложно. Но приблизительная оценка вполне возможна. К примеру, можно определить период неработоспособности компании в случае сбоя в компьютерной сети. Это будет среднее время, которое потребуется специалистам для восстановления системы. Опираясь на эти данные, определяем сумму прибыли, которую потеряет компания. Такова приблизительная сумма ущерба. Вероятность наступления сбоя можно вычислить на основе статистических данных.

Для минимизации информационных рисков специально строится стратегия их предупреждения. Практика показывает, что наиболее успешные стратегии базируются на следующих принципах.

- 1) Доступ сотрудников к информационным системам и документам компании должен быть различен в зависимости от важности и конфиденциальности содержания документа.
- 2) Компания должна контролировать доступ к информации и обеспечивать защиту уязвимых мест информационных систем.
- 3) Информационные системы, от которых напрямую зависит деятельность компании (стратегически важные каналы связи, архивы документов, компьютерная сеть), должны работать бесперебойно даже в случае кризисной ситуации.

В качестве практических мер можно назвать следующие:

- назначение ответственных за информационную безопасность лиц;
- создание нормативных документов, в которых будут описаны действия персонала компании, направленные на предотвращение рисков;
- обеспечение резервных мощностей для работы в критической ситуации;
- дублирование и периодическое копирование информации на резервные носители;
- изоляция компьютерной сети от внешних сетей;
- использование отдельных машин для связи с сетью Интернет;
- установка антивирусных систем;
- разработка единых стандартов информационных систем в рамках организации (единые отчетные формы, правила расчета показателей);
- классификация данных по степени конфиденциальности и ограничение права доступа к ним;
- внедрение специальных систем управления информацией;
- слежение за тем, чтобы любые документы, обращающиеся внутри организации, создавались с помощью систем, централизованно установленных на компьютерах (установка любых других программ должна быть санкционирована);
- использование средств контроля, следящих за состоянием всех корпоративных систем.

Данный список мер не является исчерпывающим. Многие компании разрабатывают и используют собственные специальные программы по снижению и предотвращению информационных рисков. Кроме того, в любой организации должен быть разработан и доведен до персонала план действий в случае критической ситуации. Здесь можно воспользоваться следующими рекомендациями:

- проанализировать сценарии проникновения посторонних лиц или не имеющих соответствующих полномочий сотрудников компании во внутреннюю информационную сеть;
- провести учебные мероприятия с целью отработки модели поведения сотрудников, ответственных за информационную безопасность, в кризисных ситуациях;
- разработать варианты решения проблем, связанных с кадрами, включая уход из компании ключевых сотрудников;

- подготовить запасные информационные мощности (серверы, компьютеры), а также резервные линии связи.

Обеспечение информационной безопасности – это также вопрос эффективности затраченных средств, поэтому расходы на защиту не должны превышать суммы возможного ущерба: необходимо обязательно рассчитывать их экономическую эффективность.

Если бизнес компании во многом зависит от состояния внутренних информационных сетей, то необходимо назначить ответственного за разработку, внедрение и контроль исполнения корпоративных правил, направленных на снижение информационных рисков. Желательно, чтобы такой координатор не имел отношения к информационной структуре компании. Считается, что сотрудник, который не связан напрямую с информационными технологиями, будет наиболее объективен при организации мероприятий по риск-менеджменту. Его работа должна оцениваться с помощью измеряемых показателей (время устранения сбоя, частота сбоев и т.д.)

Обязательным условием успешного риск-менеджмента в области информационных технологий, как и процесса управления рисками в любой другой области, является его непрерывность. Поэтому оценка информационных рисков, а также разработка и обновление планов по их минимизации должны производиться с определенной периодичностью. Такой аудит системы работы с информацией, особенно проводимый независимыми экспертами, также будет способствовать минимизации рисков.

Следует отметить и тот момент, что разработка и реализация политики по минимизации информационных рисков не принесет пользы, если рекомендуемые стандарты и правила неверно используются, например, если сотрудники не обучены их применению и не понимают их важности. Поэтому работа по обеспечению безопасности должна быть, прежде всего, комплексной.

8.3.4. Методы финансирования рисков

Как уже указывалось выше, финансирование рисков подразумевает покрытие убытков, возникающих вследствие наступления рисков ситуации. Существующие на данный момент методы позволяют выбрать один из следующих источников средств:

- текущий доход;
- резервы;
- использование займа;
- самострахование;
- страхование;
- нестраховой пул;
- передача финансирования на договорной основе;
- поддержка государственных и муниципальных органов;
- спонсорство.

Методы, основанные на использовании этих источников, можно разделить на две группы (рис. 8.8).

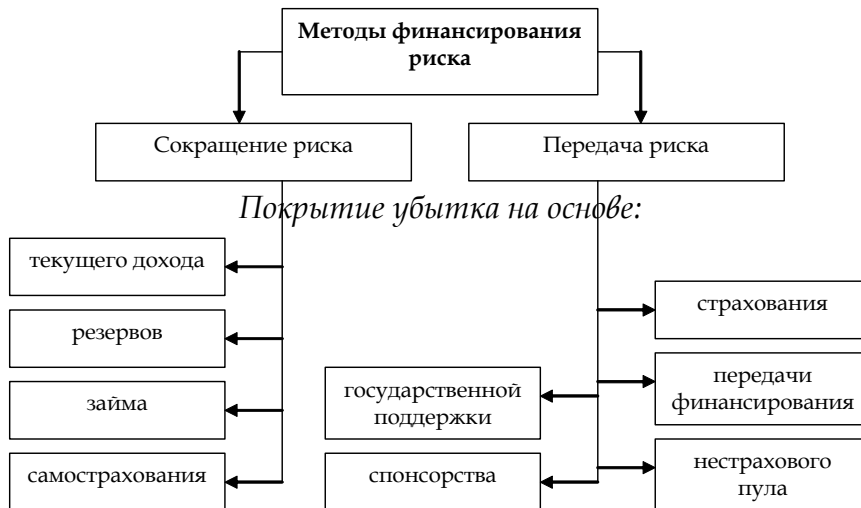


Рис. 8.8. Классификация методов финансирования рисков

Покрытие убытка из текущего дохода (Current expensing of losses). Суть этого метода сводится к тому, что покрытие ущерба осуществляется за счет текущих денежных потоков компании. Никакие фонды не создаются.

Как правило, этот метод финансирования риска используется, если величина убытков невелика и существенно не искажает денеж-

ные потоки. Частота реализации при этом особого значения не имеет, но если несколько неблагоприятных ситуаций наступают одновременно, то совокупный ущерб может стать достаточно большим и нанести существенный вред финансовому состоянию организации. Однородность и неоднородность рисков при использовании данного метода также особого значения не имеют.

Метод покрытия убытка из текущего дохода используется достаточно часто, т. к. в большинстве случаев суммы ущербов невелики, и компания самостоятельно справляется с ними. Однако следует учитывать финансовое и экономическое состояние предприятия на момент реализации риска. Если неблагоприятное событие наступает в период кризиса или низкой доходности, то это вызовет негативные последствия. Таким образом, для определения целесообразности применения этого метода следует точно рассчитать пороговое значение ущерба, превышение которого ведет к отказу от данного метода.

Покрытие убытка из резервов (Reserving). При использовании данного метода предполагается, что на предприятии создаются резервные фонды, специально предназначенные для покрытия убытков от реализации рисков. Условия использования резервов те же, что и при применении метода покрытия убытков из текущего дохода. Единственное отличие в том, что здесь суммы покрываемого ущерба могут быть несколько выше. Таким образом, пороговое значение здесь выше, но определенную сложность составляет определение размера резервов. Слишком малый размер не позволит в достаточной мере обеспечить защиту от риска, а слишком высокий вызовет отвлечение неоправданно больших сумм из оборота компании.

Покрытие убытка за счет использования займа (Borrowing). Данный метод используется, если фирма может рассчитывать на получение кредита. Хотя этот источник и является внешним, но вся ответственность за покрытие ущерба лежит на организации.

Особенность этого источника в том, что им не всегда можно воспользоваться. При крупных размерах убытка кредитная организация может отказать в предоставлении средств. Даже если кредит все-таки предоставлен, остается риск, что условия возврата будут очень жесткими в силу оценки кредитором риска невозврата.

При оценке эффективности использования данного метода особое внимание следует уделять исследованию ликвидности и возвратности займа.

Покрытие убытка на основе самострахования (Self-Insurance). В данном случае под *самострахованием* понимается форма страхования, реализуемая в рамках собственной фирмы либо группы компаний. Суть здесь заключается в том, что организация создает страховые фонды, предназначенные для покрытия убытков. От предыдущих методов самострахования отличается тем, что работает с большим числом однородных рисков. Как и в классическом страховании, предусматривается концентрация этих рисков для точного предсказания совокупного ущерба (на основе расчетов вероятностей реализации рисков и сумм убытков). Однако, в отличие от других форм страхования, резервы здесь создаются в рамках одной деловой единицы. Как правило, это промышленная или финансово-промышленная группа.

Одной из разновидностей механизмов самострахования является создание *кэптинговых страховых организаций* (captive insurance). Это страховые компании, входящие в состав нестраховых организаций (групп компаний). Они страхуют риски всей группы. Несмотря на то, что кэптинговая компания является отдельным юридическим лицом, риски и все создаваемые страховые резервы остаются внутри данной группы. Рассмотрим те преимущества, которые дают подобные компании.

- Инвестирование средств страховых фондов в пределах одной деловой единицы.
- Сохранение прибыли внутри соответствующей группы.
- Получение льгот по налогообложению (которые могут быть предусмотрены в ряде стран).
- Упрощение процедуры оформления договоров страхования.

Существенным недостатком данного метода является то, что в случае получения убытка самой кэптинговой компанией, он распределяется между всеми участниками группы. Это может произойти в результате наступления особо крупных рисков.

Метод самострахования применяется в условиях наличия большого числа однородных рисков. Пороговые значения вероятного ущерба рассчитываются на основе данных о финансовых возможностях группы предприятий в целом.

Покрытие убытка на основе страхования (Insurance). Страхование как метод финансирования риска используется достаточно часто. Здесь ответственность за возмещение возможного ущерба пе-

редается (за определенную плату) специализированной организации – страховой компании. Причем возмещение ущерба может быть переложено как частично, так и полностью. В практике к этому методу прибегают в следующих случаях:

- 1) если вероятность реализации риска невелика, а ущерб достаточно высок;
- 2) если риски неоднородны; как уже указывалось, при наличии большого числа однородных рисков, оправдано применение самострахования;
- 3) если существуют большие совокупности рисков, вероятность реализации которых велика, а суммы предполагаемого ущерба небольшие;
- 4) если существуют катастрофические риски;
- 5) если страхование предусмотрено законодательно (обязательное страхование).

Покрытие убытка на основе нестрахового пула (Non-insurance pooling). Данный метод подразумевает передачу финансирования риска другому лицу – нестраховому пулу. Таким пулом может выступать, к примеру, специальный фонд взаимопомощи, созданный объединением предпринимателей. В данном случае участие фирмы в возмещении ущерба снижается за счет софинансирования. Пороговые значения ущерба, как и при использовании метода самострахования, определяются, исходя из финансовых возможностей фирм-участников пула.

Покрытие ущерба за счет передачи ответственности на основе договора (Contractual transfer). В данном случае финансирование ущерба передается другому субъекту на основе заключенного договора. Примером такого метода является *хеджирование (hedging)* – процедура передачи ценового риска, направленная на его минимизацию. По условиям договора, другая сторона принимает участие в софинансировании риска. Суть хеджирования сводится к ограничению прибылей и убытков, возникающих вследствие изменения цен на товары, курсов валют и т.д. Хеджирование – это основной инструмент управления финансовыми рисками (финансового риск-менеджмента).

Оценка эффективности применения данного метода будет существенно зависеть от специфики конкретного риска и применяемых в его рамках мер.

Покрытие убытка на основе поддержки государственных либо муниципальных органов (Budget support). Здесь часть возме-

щения ущерба от реализации риска ложится на государственные или муниципальные органы. Очевидно, что применение данного метода зависит от возможности привлечения подобной поддержки. Риски, к которым может быть применен настоящий метод, могут быть разделены на две группы:

- *специфические риски*, характеризующиеся настолько большим размером ущерба, что его возмещение возможно лишь при поддержке государственных или муниципальных органов; к примеру, это риски связанные с внешнеэкономической деятельностью или крупными инвестиционными проектами;
- *высокие социальные риски*, в случае реализации которых государственные или муниципальные органы склонны оказывать помощь; например, массовое разрушение собственности.

Данный метод, скорее всего, будет использован уже после наступления ущерба такого размера, что это вызывает социальную нестабильность.

Покрытие убытка на основе спонсорства (Sponsorship). Данный метод предполагает снижение риска за счет привлечения спонсора.

На использование этого инструмента сложно рассчитывать до возникновения ущерба. Обычно это происходит только тогда, когда риск реализован и совершенно очевидно, что размер убытков непосилен для носителя риска. Кроме того, степень участия спонсора в софинансировании всецело зависит от его щедрости.

Практические задания по теме 8

1. Финансовые риски

В первом квартале предприятие произвело и реализовало 1500 шт. товара по цене 3000 у.е. за 1шт.

При этом удельные переменные затраты на производство составили 2000 у.е./шт., а постоянные затраты на квартал 900 000 у.е.

В связи с увеличением спроса на данный товар во втором квартале руководство предприятия планирует увеличить производство товаров на 10%.

- 1) Каким будет прирост прибыли во втором квартале?
- 2) Сколько составит экономическая рентабельность во втором квартале.
- 3) На сколько процентов возрастет экономическая рентабельность.

Основные формулы для решения задачи:

$$PP_{ч} = ((C - \gamma) \times N - G) \times (1 - GH_{np}),$$

где $PP_{ч}$ - величина чистой прибыли;

C - постоянные затраты;

N - количество товара (шт.);

γ - удельно-переменные затраты;

C - цена товара;

GH_{np} - налог на прибыль (35%).

$$R = C / (C - \gamma) / N,$$

где R -показатель чистой прибыли.

$$СПР_{np} = 1 / (1 - R),$$

где $СПР_{np}$ - сила производственного рычага по показателю чистой прибыли.

$$\delta PP_{ч} = СПР_{np} \times \delta N,$$

где $\delta PP_{ч}$ - увеличение чистой прибыли;

δN - увеличение производства в %.

$$\Delta ПР_ч = \delta ПР_ч \times ПР_ч,$$

где $\Delta ПР_ч$ – прирост чистой прибыли.

$$\mathcal{E}р = ((Ц - \gamma) \times N - C) / (\gamma \times N + C),$$

где $\mathcal{E}р$ – экономическая рентабельность.

Для того чтобы понять, на сколько процентов увеличилась рентабельность во втором квартале из-за увеличения объема производства, нужно вычислить *силу производственного рычага по показателю экономической рентабельности*.

$$СПР_{\mathcal{E}р} = СПР_{пр} - 1 / (1 + C / (\gamma \times N)),$$

где $СПР_{\mathcal{E}р}$ – сила производственного рычага по показателю экономической рентабельности.

2. Планирование и прогнозирование финансового риска

Главные инструменты статистического метода расчета и прогнозирования финансового риска:

- *вариация* (изменение количественных показателей при переходе от одного варианта результата к другому);
- *дисперсия* (мера отклонения фактического значения от среднего значения).

Степень риска может быть измерена двумя критериями:

- средним ожидаемым значением (\bar{k} – значение события, которое связано с неопределенной ситуацией);
- изменчивостью возможного результата.

Условие задачи: Организация имеет следующие динамические показатели экономической рентабельности за 10 лет.

| Год | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Экономическая рентабельность предприятия (%) | 9 | 18 | 18 | 5 | 13 | 21 | 21 | 8 | 14 | 22 | ? |

Основные формулы для решения задачи:

$$F = M/N,$$

где F – вероятность (частота) возникновения событий, уровень потерь;
 M – число случаев конкретного уровня потерь;
 N – общее число случаев в статистической выборке.

$$\bar{k} = \sum_{i=1}^n R \times F,$$

где \bar{k} – среднее ожидаемое значение события;
 R – фактическое значение события;

$$\delta = \sum_{i=1}^n (R - \bar{k})^2 \times F,$$

где δ – дисперсия.

Дисперсия в данном случае показывает прогноз рентабельности на 2005 год с вероятностным отклонением от среднего значения.

$$S = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (R - \bar{k})^2 \times F}{n - 1}},$$

где S – стандартное (среднеквадратическое) отклонение;
 n – число случаев отклонения.

Чем выше стандартное отклонение, тем выше риск возникновения прогнозируемого события.

Стандартное среднеквадратическое отклонение, в данном случае, показывает, сколько составит вероятностное отклонение от дисперсии в процентном содержании.

Для удобства в расчетах построим таблицу.

| № | Фактическое значение ($R1,2,3\dots n$) | Вероятность ($F1,2,3\dots n$) | Ожидаемое значение $k = R \times F$ | Фактическое значение - среднее ожидаемое значение $R - \bar{k}$ | Дисперсия $(R - \bar{k})^2 \times F$ |
|---|---|------------------------------------|--|--|---|
| 1 | 9 | | | | |
| 2 | 18 | | | | |
| 3 | 5 | | | | |
| 4 | 13 | | | | |
| 5 | 21 | | | | |
| 6 | 8 | | | | |
| 7 | 14 | | | | |
| 8 | 22 | | | | |
| | | | Σ | | Σ |

Найдите:

- дисперсию;
- стандартное среднеквадратическое отклонение рентабельности предприятия.

3. Осуществить выбор инвестиционного проекта.

В условии даны предприятия 1, 2 и 3 с определенными финансовыми показателями, которые будут осуществлять инвестиционный проект. Необходимо рассчитать и определить наивысшую экономическую эффективность инвестиционного проекта, оценить финансовое состояние предприятия, осуществляющего инвестиционный проект. Исходя из полученных данных, необходимо сделать выбор в пользу одного из предприятий. Для дальнейшей разработки и реализации инвестиционного плана предприятия необходимо руководствоваться данными рисунка.

Инвестиционный проект разделяется на три этапа:

- предынвестиционный;
- инвестиционный;
- эксплуатационный.

На **первом этапе** развития инвестиционного проекта разрабатывается сам проект и его технико-экономическое обоснование, выполняется финансово-экономическая оценка в составе бизнес-плана.

На этой стадии рассчитайте экономическую эффективность инвестиционного проекта по следующим формулам:

$$\Phi = FV - Z,$$

где Φ – денежные потоки;
 FV – ожидаемые поступления от реализации проекта;
 Z – затраты по реализации проекта.

$$\Phi_{\text{э}} = (FV - I) - H - K + S,$$

где $\Phi_{\text{э}}$ – элемент чистого потока наличности;
 I – издержки обращения (производства);
 H – налоги и отчисления;
 K – расходы из прибыли;
 S – прочие возможные доходы, поступления и компенсации.

$$FV_1 = PV + PVr = PV(1+r),$$

где FV_1 – размер инвестированного капитала к концу первого года;
 PV – исходный инвестированный капитал;
 r – требуемая норма доходности.

$$FV_n = PV(1+r)^n,$$

где FV_n – размер инвестированного капитала к концу **n-го** года;
 n – количество лет.

Б. Оцените финансовое состояние предприятия, реализующего инвестиционный проект, используя следующие формулы:

$$E^c = K - A^{\text{в}},$$

где E^c – наличие собственных оборотных средств;
 K – капитал и резервы (собственные средства);
 $A^{\text{в}}$ – внеоборотные активы (см. ф. №1 бухгалтерский баланс).

$$E^{\text{в}} = E^c + M,$$

где E^o – общая величина основных источников формирования запасов и затрат;
 M – краткосрочные кредиты и займы.

На основании этих показателей рассчитываются показатели обеспеченности запасов и затрат источниками их формирования:

$$\pm E^c = E^c - Z,$$

где $\pm E^c$ – излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств;
 Z – запасы.

$$\pm E^o = E^o - Z,$$

где $\pm E^o$ – излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников для формирования запасов и затрат.

По степени финансовой устойчивости предприятия возможны 4 типа ситуаций:

1) абсолютная устойчивость – возможна при условии:

$$Z < E^c + M;$$

2) нормальная устойчивость – возможна при условии:

$$Z = E^c + M;$$

3) неустойчивое финансовое состояние связано с нарушением платежеспособности и возникает при условии:

$$Z = E^c + M + I^o,$$

где I^o – источники, ослабляющие финансовую напряженность (временно свободные собственные средства, привлеченные средства и прочие заемные средства).

4) Кризисное финансовое состояние:

$$Z > E^c + M.$$

Расчет указанных показателей позволяет выявить финансовую ситуацию, в которой находится организация, и получить качественную характеристику ее финансового состояния.

На **втором этапе** осуществляются непосредственные капиталовложения, т.е. ведется строительство, закупается оборудование, проводится подготовка производства.

На **третьем этапе** подготовленные мощности вводят в действие и выпускают продукцию или оказывают услуги.

Реализация дальнейшей инвестиционной политики предприятия описана на рисунке ниже.



Рис. 1. Процесс разработки инвестиционной политики и его место в формировании стратегии

Тест к теме 8

- 1) *Риск - это:*
 - а) неблагоприятное событие, влекущее за собой убыток;
 - б) все предпосылки, имеющие возможность негативно повлиять на достижение стратегических целей в течение строго определенного временного промежутка;
 - в) вероятность наступления стихийных бедствий либо технических аварий;
 - г) вероятность провала программы продаж;
 - д) вероятность успеха в бизнесе.

- 2) *Управление риском - это:*
 - а) отказ от рискованного проекта;
 - б) комплекс мер, направленных на снижение вероятности реализации риска;
 - в) комплекс мер, направленных на компенсацию, снижение, перенесение, уход или принятие риска;
 - г) комплекс мероприятий, направленных на подготовку к реализации риска.

- 3) *Реализация управления рисками на современных предприятиях включает в себя:*
 - а) выявление последствий деятельности экономических субъектов в ситуации риска;
 - б) прогнозирование этой деятельности для снижения уровня риска;
 - в) умение реагировать на возможные отрицательные последствия этой деятельности;
 - г) умение ликвидировать такие последствия;
 - д) разработка и осуществление мер, при помощи которых могут быть нейтрализованы или компенсированы вероятные негативные результаты предпринимаемых действий.

- 4) *Содержательная сторона управления рисками включает в себя:*
 - а) планирование деятельности по реализации рискованного проекта;
 - б) сравнение вероятностей и характеристик риска, полученных в результате оценки и анализа риска;

- г) выбор мер по минимизации или устранению последствий риска;
 - д) организация службы управления рисками на предприятии.
- 5) **Что из перечисленного не является элементом системы управления рисками?**
- а) выявление расхождений в альтернативах риска;
 - б) разработка планов, позволяющих действовать оптимальным образом в ситуации риска;
 - г) разработка конкретных мероприятий, направленных на минимизацию или устранение негативных последствий;
 - д) учет психологического восприятия рискованных проектов;
 - е) ни один из вариантов не является элементом системы риск-менеджмента;
 - ж) все перечисленные варианты являются элементами системы риск-менеджмента.
- 6) **Главной функцией управления рисками в бизнесе является:**
- а) создание чуткой системы управления рисками;
 - б) оценка риска по каждому проекту в компании;
 - в) оценка риска для компании в целом;
 - г) предотвращение банкротства компании в результате наступления случайных событий.
- 7) **Волатильность – это:**
- а) изменчивость рыночного спроса;
 - б) постоянство рыночного спроса;
 - в) изменчивость курсовых разниц и процентных ставок;
 - г) постоянство курсовых разниц и процентных ставок.
- 8) **Что из перечисленного является правилами риск-менеджмента?**
- а) нельзя рисковать многим ради малого;
 - б) риск – дело благородное;
 - в) нельзя думать, что существует только одно решение, возможно, есть и другие;
 - г) при существовании нескольких вариантов следует идти по пути минимально риска;
 - д) положительное решение принимается лишь при отсутствии сомнения.

- 9) *Какие из перечисленных источников могут использоваться для информационного обеспечения риск-менеджмента?*
- а) контракты, договоры об имущественных сделках;
 - б) имидж руководства организации;
 - в) кредитные договоры;
 - г) тенденции развития рынков;
 - д) бухгалтерская отчетность;
 - е) статистическая отчетность.
- 10) *Какие риски могут принести дополнительную прибыль фирме?*
- а) спекулятивные;
 - б) чистые;
 - в) ретроспективные;
 - г) любые;
 - д) реализация риска в принципе не может принести дополнительную прибыль компании.
- 11) *Подразделение рисков на спекулятивные и чистые основана на:*
- а) классификации субъектов риска;
 - б) классификации объектов риска;
 - в) характере оценки риска;
 - г) характере последствий риска.
- 12) *По сфере возникновения выделяют следующие типы рисков:*
- а) производственный риск;
 - б) кадровый риск;
 - в) информационный риск;
 - г) финансовый риск;
 - д) коммерческий риск.
- 13) *Коммерческий риск – это риск, возникающий:*
- а) на коммерческих предприятиях;
 - б) при заключении коммерческих сделок;
 - в) в процессе реализации товаров или услуг;
 - г) в процессе производства товаров или услуг.
- 14) *На какие виды подразделяются финансовые риски?*
- а) валютные;
 - б) денежные;

- в) инвестиционные;
 - г) проектные;
 - д) риски распределения доходности.
- 15) **Валютный риск связан с:**
- а) покупкой и продажей валют;
 - б) любыми потерями, обусловленными изменением курса иностранной валюты;
 - в) обменом одной иностранной валюты на другую;
 - г) ошибками при расчете кросс-курсов.
- 16) **Инфляционный риск – это:**
- а) риск увеличения темпов инфляции;
 - б) риск опережения роста доходов темпом их обесценивания;
 - в) риск инфляционных ожиданий;
 - г) риск возникновения разницы в темпах инфляции на разных рынках сбыта.
- 17) **Системный риск – это:**
- а) риск ухудшения конъюнктуры какого-либо рынка;
 - б) риск разрушения системы управления организацией;
 - в) общая система рисков, которым подвергнута организация;
 - г) система оценки и управления рисками.
- 18) **Деловой риск – это:**
- а) риск неоплаты задолженности дебитором;
 - б) риск провала коммерческого проекта;
 - в) риск разрушения деловых отношений;
 - г) риск неисполнения обязательств по договору купли-продажи.
- 19) **Инновационный риск – это:**
- а) риск срыва сроков сдачи результатов научно-технических исследований;
 - б) риск того, что новый товар не будет принят рынком;
 - в) риск того, что инновационный проект не будет реализован или окуплен;
 - г) риск, связанный с утечкой информации об используемых фирмой инновациях.

- 20) *Методы управления рисками, предполагающие исключение рисков ситуаций из бизнеса, носят название:*
- а) методы диссипации риска;
 - б) методы компенсации риска;
 - в) методы уклонения от риска;
 - г) методы локализации риска.

Список рекомендуемой литературы

Основные источники

1. Иванов А.А., Бочаров С. А., Олейников С.Я. Основы бизнеса. – М.: МЭСИ, 2006.
2. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика. – М., 2004.
3. Основы бизнеса: Учебник для студентов первого курса экономических специальностей / Отв. ред. Ю.Б. Рубин. –М.: Маркет ДС, 2000.
4. Колчина Н.В. Финансы организаций (предприятий). – М., 2004.
5. Чернов В.А. Инвестиционная стратегия. – М., 2003.
6. Камаев В.Д. Экономическая теория: Учебник. – М., 2003.
7. Турусин Ю.Д., Ляпина С.Ю., Шаламова Н.Г. Стратегический менеджмент. – М., 2003.

Дополнительные источники

1. Макконел К.Р., Брю С.П. Экономикс. – 2002.
2. Экономический анализ: Учебник для вузов / Под ред. Л.Т. Гиляровой.
3. Румянцева З.П., Соломатин Н.А., Акбердин Р.З. Менеджмент организации. – М., 2003.
4. Малашихина Н.Н., Белокрылова О.С. Риск-менеджмент. – Ростов-н/Д, 2004.
5. Основы бизнеса – компьютерная реализация. <http://osnbisn.narod.ru/>
6. ВКГ. Management Consulting Experts (русскоязычный ресурс). <http://www.bkg.ru/>
7. Журнал «Эксперт». <http://www.expert.ru/>
8. Корпоративный менеджмент <http://www.cfin.ru/>
9. Административно-управленческий портал АУР. ru <http://www.aup.ru/>
10. Юрист-правовед <http://www.urist-pravoved.ru/>

Приложения

Приложение 1.

Отчет о прибылях и убытках

| | | |
|---|--|-----------------|
| за _____ 200__ г. | Форма №2 по ОКУД Дата (год, месяц, число) | Коды 0710002 |
| Организация _____ по ОКПО | | |
| Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН | | |
| Вид деятельности _____ по ОКДП | | |
| Организационно-правовая форма / форма собственности _____ по ОКОПФ / ОКФС | | |
| Единица измерения: тыс. руб. / млн руб. (ненужное зачеркнуть) | | 384/385 |

| Показатель | | За отчетный период | За аналогичный период предыдущего года |
|---|-----|--------------------|--|
| наименование | Код | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Доходы и расходы по обычным видам деятельности | | | |
| Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей) | 010 | | |
| Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг | 020 | | |
| Валовая прибыль | 029 | | |
| Коммерческие расходы | 030 | | |
| Управленческие расходы | 040 | | |
| Прибыль (убыток) от продаж | 050 | | |
| Прочие доходы и расходы | | | |
| Проценты к получению | 060 | | |
| Проценты к уплате | 070 | | |
| Доходы от участия в других организациях | 080 | | |
| Прочие операционные доходы | 090 | | |
| Прочие операционные расходы | 100 | | |
| Внерезидентские доходы | 120 | | |
| Внерезидентские расходы | 130 | | |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 140 | | |
| Отложенные налоговые активы | 141 | | |
| Отложенные налоговые обязательства | 142 | | |
| Текущий налог на прибыль | 150 | | |
| | 151 | | |
| Чистая прибыль (убыток) отчетного периода | 190 | | |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|-----|---|---|
| Справочно | | | |
| Постоянные налоговые обязательства (активы) | 200 | | |
| Базовая прибыль (убыток) на акцию | | | |
| Разводненная прибыль (убыток) на акцию | | | |

Расшифровка отдельных прибылей и убытков

| Показатель | | За отчетный период | | За аналогичный период предыдущего года | |
|---|-----|--------------------|--------|--|--------|
| | | прибыль | убыток | прибыль | убыток |
| наименование | Код | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Штрафы, пени и неустойки, признанные или по которым получены решения суда (арбитражного суда) об их взыскании | | | | | |
| Прибыль (убыток) прошлых лет | | | | | |
| Возмещение убытков, причиненных неисполнением или ненадлежащим исполнением обязательств | | | | | |
| Курсовые разницы по операциям в иностранной валюте | | | | | |
| Отчисления в оценочные резервы | | x | | x | |
| Списание дебиторских и кредиторских задолженностей, по которым истек срок исковой давности | | | | | |

Руководитель _____ (подпись) _____ (расшифровка подписи)

Главный бухгалтер _____ (подпись) _____ (расшифровка подписи)

_____ (дата)

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|-----|---|---|
| Полученные проценты | 240 | | |
| Поступления от погашения займов, предоставленных другим организациям | 250 | | |
| Приобретение дочерних организаций | 280 | | |
| Приобретение объектов основных средств, доходных вложений в материальные ценности и нематериальных активов | 290 | | |
| Приобретение ценных бумаг и иных финансовых вложений | 300 | | |
| Займы, предоставленные другим организациям | 310 | | |
| Чистые денежные средства от инвестиционной деятельности | 340 | | |
| Движение денежных средств по финансовой деятельности | | | |
| Поступления от эмиссии акций или иных долевых бумаг | | | |
| Поступления от займов и кредитов, предоставленных другими организациями | | | |
| Погашение займов и кредитов (без процентов) | | | |
| Погашение обязательств по финансовой аренде | | | |
| Чистые денежные средства от финансовой деятельности | | | |
| Чистое увеличение (уменьшение) денежных средств и их эквивалентов | | | |
| Остаток денежных средств на конец отчетного периода | | | |
| Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю | | | |

Руководитель _____ (подпись) _____ (расшифровка подписи)

Главный бухгалтер _____ (подпись) _____ (расшифровка подписи)

_____ (дата)

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|------------|----------|----------|
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты) | 240 | - | - |
| в том числе покупатели и заказчики | | - | - |
| Краткосрочные финансовые вложения | 250 | - | - |
| Денежные средства | 260 | - | - |
| Прочие оборотные активы | 270 | - | - |
| ИТОГО по разделу II | 290 | - | - |
| БАЛАНС | 300 | - | - |

| ПАССИВ | Код показателя | На начало отчетного года | На конец отчетного периода |
|---|----------------|--------------------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ | | | |
| Уставный капитал | 410 | - | - |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров | | - | - |
| Добавочный капитал | 420 | - | - |
| Резервный капитал | 430 | - | - |
| в том числе: | | | |
| резервы, образованные в соответствии с законодательством | 431 | - | - |
| резервы, образованные в соответствии с учредительными документами | 432 | - | - |
| Целевое финансирование | 450 | - | - |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 470 | - | - |
| ИТОГО по разделу III | 490 | - | - |
| IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | |
| Займы и кредиты | 510 | - | - |
| Отложенные налоговые обязательства | 515 | - | - |
| Прочие долгосрочные обязательства | 520 | - | - |
| ИТОГО по разделу IV | 590 | - | - |
| V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | |
| Займы и кредиты | 610 | - | - |
| Кредиторская задолженность | 620 | - | - |
| в том числе: | | | |
| поставщики и подрядчики | 621 | - | - |
| задолженность перед персоналом организации | 622 | - | - |
| задолженность перед государственными внебюджетными фондами | 623 | - | - |
| задолженность по налогам и сборам | 624 | - | - |
| прочие кредиторы | 625 | - | - |

Основаы бизнеса

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|------------|----------|----------|
| Задолженность перед участниками (учредителям) по выплате доходов | 630 | - | - |
| Доходы будущих периодов | 640 | - | - |
| Резервы предстоящих расходов | 650 | - | - |
| Прочие краткосрочные обязательства | 660 | - | - |
| ИТОГО по разделу V | 690 | - | - |
| БАЛАНС | 700 | - | - |
| Справка о наличии ценностей, учитываемых на забалансовых счетах | | | |
| Арендованные основные средства | 910 | - | - |
| в том числе по лизингу | 911 | - | - |
| Товарно-материальные ценности, принятые на ответственное хранение | 920 | - | - |
| Товары, принятые на комиссию | 930 | - | - |
| Списанная в убыток задолженность неплатежеспособных дебиторов | 940 | - | - |
| Обеспечение обязательств и платежей полученные | 950 | - | - |
| Обеспечение обязательств и платежей выданные | 960 | - | - |
| Износ жилищного фонда | 970 | - | - |
| Износ объектов внешнего благоустройства и других аналогичных объектов | 980 | - | - |
| Нематериальные активы, полученные в пользование | 990 | - | - |

Руководитель _____ (подпись) _____ (расшифровка подписи)

Главный бухгалтер _____ (подпись) _____ (расшифровка подписи)

_____ (дата)

Приложение 4.

Заключение об оценке имущества

**ОТЧЕТ № _____
ПО ОЦЕНКЕ РЫНОЧНОЙ СТОИМОСТИ ВКЛАДА
В УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ ООО «_____»
ПО СОСТОЯНИЮ НА _____**

ЗАКАЗЧИК: _____
(наименование (Ф.И.О.) учредителей)

Адрес: _____

ИСПОЛНИТЕЛЬ: _____
(наименование (Ф.И.О.) учредителей)

Адрес: _____

Кому: _____
(наименование (Ф.И.О.) учредителя)

Уважаемый _____!

По Вашему запросу _____ произвел рыночную
(наименование организации-оценщика)
оценку имущества _____
(наименование собственника имущества)

с целью внесения его в уставный капитал _____
(наименование учреждаемого предприятия)
на основании Федерального Закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.98 № 14-ФЗ,
ст. 15, п.2.

Оценка стоимости имущества, произведена по состоянию на _____ г. Выводы, содержащиеся в нашем отчете, основаны на расчетах, заключениях и иной информации, полученной в результате исследования рынка, на нашем опыте и профессиональных знаниях, на деловых встречах, в ходе которых нами была получена определенная информация.

Результаты анализа, имеющиеся в нашем распоряжении информации, позволяют сделать вывод о том, что стоимость имущества для внесения их в Уставный капитал, принадлежащих _____, с учетом ограничительных условий
(наименование собственника имущества)
и сделанных допущений, составляет _____ рублей
(Сумма прописью).

Отдельные части настоящей оценки не могут трактоваться вне данного отчета, а только с полным его содержанием. При этом необходимо принимать во внимание все содержащиеся там допущения и ограничения.

Методика расчетов и источники информации приведены в письменном отчете.

Эта оценка была произведена в соответствии с утвержденными стандартами Правительства РФ, Международными стандартами оценки (МСО-1-4), Принципами деятельности Московского Общества Оценщиков (МОО) и Кодекса профессиональной этики оценщика МОО, а отчет составлен в соответствии с Законом об оценочной деятельности.

С уважением,
Генеральный директор

(организации-оценщика)

(подпись с расшифровкой)

« ____ » _____

1. Определение задания на оценку

| | |
|---------------------------------------|--|
| 1. Основание для проведения оценки | Договор № |
| 2. Имя ЗАКАЗЧИКА | |
| 3. Адрес ЗАКАЗЧИКА | |
| 4. Реквизиты предприятия: | |
| 5. Имя ОЦЕНЩИКА | |
| 6. Местоположение ОЦЕНЩИКА | |
| 7. Лицензирование деятельности | Лицензия на осуществление оценочной деятельности № _____, выдана _____ |
| 8. Страхование оценочной деятельности | В соответствии с Законом "Об оценочной деятельности в РФ" гражданская (профессиональная) ответственность ОЦЕНЩИКА застрахована: _____ |
| 9. Цель оценки: | Определение рыночной стоимости имущества в соответствии с Федеральным Законом "Об обществах с ограниченной ответственностью" от 08.02.98 № 14-ФЗ |
| 10. Назначение оценки: | Определение рыночной стоимости имущества для внесения в уставный капитал |
| 11. Дата оценки: | |
| 12. Объект оценки: | |
| 13. Дата проведения оценки: | |
| 14. Дата составления отчета: | |
| 15. Применяемые Стандарты: оценки | |

2. Декларация качества оценки

Мы, оценщики, выполнившие данную работу, подтверждаем на основании наших знаний и убеждений, что:

- утверждения и факты, содержащиеся в данном Отчете, являются правильными и корректными;
- анализ, мнения и заключения соответствуют сделанным допущениям и ограничивающим условиям и являются нашими личными, независимыми и профессиональными мнениями и заключениями;

- у нас не было текущего имущественного интереса и отсутствует будущий имущественный интерес в оцениваемых объектах, и у нас отсутствуют какие-либо дополнительные обязательства (кроме обязательств по настоящему Договору) по отношению к какой-либо из сторон, связанных с оцениваемыми объектами;
- оплата наших услуг не связана с определенной итоговой величиной стоимости объекта и также не связана с заранее предопределенной стоимостью или стоимостью, определенной в пользу клиента;
- анализ информации, мнения и заключения, содержащиеся в Отчете, соответствуют требованиям «Стандартам оценки, обязательными к применению субъектами оценочной деятельности» Российской Федерации, от 6 июля 2001 г. № 519, и общепринятым во всем мире «Международным стандартам оценки» Международного комитета по стандартам оценки имущества (МСО 1-4);
- оценщики, участвовавшие в выполнении отчета, являются надлежащими профессиональными оценщиками, имеющими действительную и официальную аккредитацию первого уровня при уполномоченном органе Московской городской администрации.

Оценщик: _____

3. Ограничительные условия и сделанные допущения

1. В процессе оценки не проводилась юридическая экспертиза документов, касающихся прав собственности на оцениваемое имущество предприятия.
2. Данная оценка действительна на дату оценки.
3. Эксперт-оценщик и заказчик гарантируют конфиденциальность информации, полученной ими в процессе оценки предприятия, за исключением случаев, предусмотренных действующим законодательством Российской Федерации.
4. Этот отчет об оценке представляет собой точку зрения эксперта-оценщика без каких-либо гарантий с его стороны в отношении условий последующей реализации имущества.
5. Эксперт-оценщик не предоставляет никаких гарантий и обязательств по поводу сохранности имущества предприятия.
6. Заказчик обеспечивает эксперта-оценщика необходимой документацией для оценки, включая балансовые отчеты и отчеты о результатах деятельности предприятия, текстами договоров

с третьими лицами, инвентаризационными ведомостями, учредительными документами и другими документами, необходимыми для оценки.

При невозможности получить в полном объеме документы и информацию, необходимые для оценки, в том числе от третьих лиц, эксперт-оценщик должен отразить это в своем отчете. Эксперт-оценщик не несет ответственности за выводы, сделанные на основе документов и информации, содержащих недостоверные сведения.

Отчет об оценке был составлен в соответствии с нижеследующими ограничивающими условиями:

1. Оценщик не отвечает в суде по вопросам связанным с объектом оценки, за исключением случаев, оговариваемых отдельными договорами.
2. Ни весь Отчет, ни какая-либо его часть (особенно любые заключения о стоимости и данные об оценщиках, принимавших участие в работе, и фирме, в которой они работают) не могут быть предоставлены Заказчиком для использования в целях рекламы, для мероприятий по связи с общественностью без предварительного письменного разрешения Оценщика.
3. Заключение о стоимости, содержащееся в Отчете, относится к объекту оценки в целом. Любое соотнесение части стоимости с какой либо частью объекта является неправомерным, если такое не оговорено в Отчете.
4. Все прогнозы, сделанные в Отчете, базируются на существующей рыночной ситуации. Оценщик не принимает на себя ответственность за последующие изменения социальных, экономических, юридических, природных и иных условий, которые могут повлиять на стоимость оцениваемого объекта.
5. Следует иметь в виду, что с течением времени рыночная стоимость объекта может изменяться в зависимости от конъюнктуры рынка. Поэтому результаты расчетов, согласно «Стандартам оценки, обязательным к применению субъектами оценочной деятельности», утвержденным постановлением Правительства РФ № 519 от 06.07.2001 г., могут быть рекомендованы для целей совершения сделки, если с даты составления отчета об оценке до даты совершения сделки с объектом оценки или даты представления публичной оферты прошло не более 6 месяцев.

4. Сведения о специалистах, участвующих в оценке

| | |
|--|--|
| | |
| | |

Копия лицензии на проведение оценочных работ, образовательных и профессиональных сертификатов участников проведения оценки прилагаются.

5. Процедура оценки

Проведение оценки включает в себя следующие этапы:

- а) заключение с заказчиком договора об оценке;
- б) установление количественных и качественных характеристик объекта оценки;
- в) анализ рынка, к которому относится объект оценки;
- г) выбор метода (методов) оценки и осуществление необходимых расчетов;
- д) обобщение результатов, полученных в рамках каждого из подходов к оценке, и определение итоговой величины стоимости объекта оценки;
- е) составление и передача заказчику отчета об оценке.

6. Общие положения определения рыночной стоимости объекта

В Федеральном законе РФ №135-ФЗ от 29.07.1998 г., в ред. от 10.01.2003 г. №15 ФЗ и в соответствии со Стандартами оценки, обязательными к применению субъектами оценочной деятельности, утвержденными Постановлением Правительства РФ от 06.07.01 г. №519, под рыночной стоимостью объекта оценки понимается наиболее вероятная цена, по которой данный объект оценки может быть отчужден на открытом рынке в условиях конкуренции, когда стороны сделки действуют разумно, располагая всей необходимой информацией, а на величине цены сделки не отражаются какие-либо чрезвычайные обстоятельства, то есть когда:

- одна из сторон сделки не обязана отчуждать объект оценки, а другая сторона не обязана принимать исполнение;
- стороны сделки хорошо осведомлены о предмете сделки и действуют в своих интересах;

- объект оценки представлен на открытом рынке посредством публичной оферты, типичной для аналогичных объектов оценки;
- цена сделки представляет собой разумное вознаграждение за объект оценки и принуждения к совершению сделки в отношении сторон сделки с чьей-либо стороны не было;
- платеж за объект оценки выражен в денежной форме.

В целях настоящей оценки применен Международный стандарт рыночной стоимости. По Стандартам Международного комитета по стандартам оценки рыночная стоимость определяется следующим образом:

Рыночная стоимость – это расчетная денежная сумма, за которую состоялся бы обмен актива на дату оценки между заинтересованным покупателем и заинтересованным продавцом в результате коммерческой сделки после проведения надлежащего маркетинга, при которой каждая из сторон действовала бы, будучи хорошо осведомленной, расчетливо и без принуждения.

7. Оцениваемые права

Право собственности, согласно Гражданскому кодексу РФ, часть 1 (ст.209), включает осуществление собственником комплекса прав: права владения, пользования и распоряжения имуществом. Собственник вправе по своему усмотрению совершать в отношении принадлежащего ему имущества любые действия, не противоречащие закону и иным правовым актам и не нарушающие права и охраняемые законом интересы других лиц, в том числе отчуждать свое имущество в собственность другим лицам, передавать им, оставаясь собственником, права владения, пользования и распоряжения имуществом, отдавать имущество в залог и обременять его другими способами, распоряжаться им иным образом.

- 1. Общий обзор экономики и состояния отрасли**
- 2. Методика расчета рыночной стоимости акций**
- 3. Расчет рыночной стоимости имущества**
- 4. Перечень документов и используемой литературы**

Приложение 5.

Протокол о назначении генерального директора

Протокол № 1 от «__» _____ 200__ г.

**Общего собрания учредителей
Общества с ограниченной ответственностью
«_____»**

Присутствовали:

Повестка дня:

1. Утверждение Устава ООО «_____»
2. Подписание Учредительного договора
3. Назначение генерального директора
4. Оценка имущественных долей в Уставном капитале ООО «_____»

Решили:

1. Утвердить Устав ООО «_____»
2. Подписать Учредительный договор ООО «_____»
3. Назначить генеральным директором ООО «_____»
_____.
4. Оценить вносимое _____ в качестве взноса в уставный капитал имущество в размере _____ (_____) рублей.
(прописью)

Результаты голосования: единогласно.

Подписи учредителей:

(подписи представителей учредителей-физ.лиц)

(подписи представителей учредителей-юр.лиц)

М.П.

Приложение 6.

Решение о назначении генерального директора

**РЕШЕНИЕ № 2
единственного учредителя Общества с ограниченной
ответственностью «_____» «О назначении
генерального директора Общества с ограниченной
ответственностью «_____»**

В соответствии с п. 5.2.4. Устава Общества назначить на должность генерального директора Общества с ограниченной ответственностью «_____» гр. _____, _____ г.р. паспорт _____, выданный _____ 200__ г.

_____.

Учредитель

_____ / _____ /

Приложение 7.

Протокол о создании юридического лица
Протокол № 1 от «__» _____ 200__ г.
Общего собрания учредителей
Общества с ограниченной ответственностью
«_____»

Присутствовали:

Повестка дня:

5. Утверждение Устава ООО «_____»
6. Подписание Учредительного договора
7. Назначение генерального директора
8. Оценка имущественных долей в Уставном капитале ООО «_____»

Решили:

5. Утвердить Устав ООО «_____»
6. Подписать Учредительный договор ООО «_____»
7. Назначить генеральным директором ООО «_____»
_____.
8. Оценить вносимое _____ в качестве вноса в уставный капитал имущество в размере _____ (_____) рублей.
(прописью)

Результаты голосования: единогласно.

Подписи учредителей:

| | |
|--|-------|
| _____ | _____ |
| (подписи представителей учредителей-физ.лиц) | |
| _____ | _____ |
| (подписи представителей учредителей-юр.лиц) | М.П. |

Приложение 8.

Решение о создании юридического лица

РЕШЕНИЕ № 1
единственного учредителя Общества с ограниченной
ответственностью «_____»
«Об учреждении ООО «_____»

В целях осуществления (расширения) деятельности, в соответствии с действующим законодательством:

- 1) учредить Общество с ограниченной ответственностью «_____»;
- 2) утвердить Устав указанного Общества;
- 3) определить, что уставный капитал в размере _____% вносится

(денежными средствами, имуществом)
- 4) принять уставный капитал общества равным ____ () рублей;
(прописью)

Учредитель

_____/_____/_____
(расшифровка подписи)

Приложение 9.

Пример устава хозяйственного общества

УТВЕРЖДЕН

Решением собрания учредителей

Протокол № 1 от «___» _____ 20__ г.

Председатель собрания

ПРИМЕРНЫЙ ОБРАЗЕЦ

УСТАВ

ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

«_____»

Г. _____
20__ год

СТАТЬЯ 1.

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Общество с ограниченной ответственностью «_____», именуемое в дальнейшем «Общество», создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» № 14-ФЗ от 08.02.98 г.

1.2. Общество является юридическим лицом и в своей деятельности руководствуется настоящим Уставом и действующим законодательством Российской Федерации.

1.3. Полное наименование Общества на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «_____». Сокращенное наименование Общества на русском языке: ООО «_____».

1.4. Место нахождения Общества: _____ (указывается индекс, регион, город, адрес).

1.5. Почтовый адрес Общества: _____

1.6. Общество имеет в собственности обособленное имущество, созданное за счет вкладов участников, а также произведенное и приобретенное Обществом в процессе его деятельности, учитываемое на его самостоятельном балансе, самостоятельно отвечает этим имуществом по своим обязательствам и выступает в гражданском обороте от своего имени.

1.7. Общество может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами, если это не противоречит предмету и целям деятельности, определенно ограниченным настоящим уставом, может приобретать, создавать, осуществлять и исполнять имущественные и личные неимущественные гражданские права и обязанности, может быть истцом и ответчиком в суде.

1.8. Общество не ограничено в сроке деятельности.

1.9. Общество имеет расчетный счет и вправе в установленном порядке открывать иные счета на территории Российской Федерации и за ее пределами.

1.10. Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место нахождения Общества, штампы и бланки со своим наименованием, собственный товарный знак.

СТАТЬЯ 2.

УЧАСТНИКИ ОБЩЕСТВА

2.1. Участниками Общества являются:

Юридические лица:

- _____

Местонахождение: _____

Почтовый адрес: _____

Зарегистрировано: _____

р/с _____ в _____,

БИК _____, ИНН _____,

ОКОНХ _____, ОКПО _____

- _____

Местонахождение: _____

Почтовый адрес: _____

Зарегистрировано: _____

р/с _____ в _____,

БИК _____, ИНН _____,

ОКОНХ _____, ОКПО _____

Физические лица:

(Ф.И.О.), паспорт серия ____ № _____ выдан «__» _____ г.,
проживающий по адресу: _____.

(Ф.И.О.), паспорт серия ____ № _____ выдан «__» _____ г.,
проживающий по адресу: _____.

2.2. Участники Общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью Общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

2.3. Участники Общества, внесшие вклады в уставный капитал не полностью, несут солидарную ответственность по его обязательствам в пределах стоимости неоплаченной стоимости части вклада каждого из участников Общества.

СТАТЬЯ 3.

ЦЕЛИ И ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕСТВА

3.1. Общество является коммерческой организацией, преследующей извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности.

3.2. Виды деятельности Общества:

торгово-закупочная (с созданием сети розничной и оптовой торговли) медицинскими средствами и препаратами, медицинской техникой и оборудованием, продукцией производственно-технического назначения (продуктами питания, товарами народного потребления, лекарствами, нефтью, продуктами нефтепереработки и нефтехимии) автомобилями, другими транспортными средствами, а также запасными частями и комплектующими изделиями к ним, внешняя торговля (осуществление экспортно-импортных сделок, включая бартерные);

лизинговая деятельность;

производство товаров народного потребления и производственно – технического назначения и их реализация;

деятельность по предоставлению бытовых услуг населению и предприятиям;

риэлтерская деятельность;

организация строительства, эксплуатация заводов, предприятий и цехов;

организация торговли сырьевыми материалами и полуфабрикатами;

предоставление автосервисных услуг и обслуживание автомобилей;

производство, закупка, хранение, переработка, доставка и реализация

сельхозпродукции, продукции животноводства, звероводства, пчеловодства, коневодства, разведение и реализация рыбопродуктов;

организация бизнес центров, туризма (включая организацию туристических маршрутов, в том числе за рубежом), развитие гостиничного обслуживания зарубежных гостей, содержание и эксплуатация гостиниц;

организация и проведение спортивных, культурно-массовых, зрелищных и развлекательных мероприятий;

рекламно-информационная и издательско-полиграфическая деятельность, производство рекламной продукции по заказам и для собственных нужд;

проведение складских операций, в том числе на консигнационных складах их содержание и эксплуатация;

производство и реализация строительных материалов;

организация перевозки грузов и грузовых линий, трамповых перевозок как внутри страны, так и за рубежом, транспортно-эксплуатационные услуги;

оказание посреднических, маркетинговых, представительских, лизинговых, консультационных и информационных услуг, проведение научно-технических, финансовых экспертиз и консультаций;

работы, связанные с содержанием жилого и нежилого фонда, бытовым обслуживанием торговли и общественного питания;

работы по внедрению информационных и ресурсосберегающих технологий, заготовка, переработка и реализация вторичного сырья, отходов производства и быта, продукции из них;

разработка и реализация коммерческих и некоммерческих экологических программ предприятий и регионов, разработка проектов и техническое перевооружение предприятий.

Общество вправе осуществлять иные виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством.

3.3. Право Общества осуществлять деятельность, на занятие которой необходимо получение лицензии, возникает с момента получения такой лицензии или в указанный в ней срок, и прекращается по истечении срока ее действия, если иное не установлено законом или иными правовыми актами.

СТАТЬЯ 4.

УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ ОБЩЕСТВА

4.1. Уставный капитал Общества состоит из номинальной стоимости долей его участников и равен _____ (_____) рублей. (Прим. Величина УК Общества должна быть не менее 100-кратного минимального размера оплаты труда (МРОТ)). Необходимо исчислять УК исходя из действующей ставки МРОТ, на момент регистрации учредительных документов).

4.2. Доли в уставном капитале Общества распределяются между его участниками в следующем соотношении:

Юридическое лицо _____ - _____ рублей, что составляет __ %;

Юридическое лицо _____ - _____ рублей, что составляет __ %;

(Ф.И.О.) - _____ рублей, что составляет __ %;

(Ф.И.О.) - _____ рублей, что составляет __ %.

4.3. На момент государственной регистрации учредительных документов уставный капитал оплачен участниками полностью. (Прим. УК должен быть оплачен в части не менее чем 50%)

4.4. Увеличение уставного капитала Общества допускается только после его полной оплаты и может осуществляться за счет имущества Общества и (или) за счет дополнительных вкладов участников Общества и за счет вкладов третьих лиц, принимаемых в Общество, в порядке установленном ФЗ «Об ООО».

При этом увеличение уставного капитала Общества за счет его имущества и за счет внесения дополнительных вкладов всеми участниками Общества осуществляется по решению общего собрания участников Общества, принятому большинством не менее трех четвертей голосов от общего числа голосов участников Общества.

4.5. Общее собрание участников Общества может принять решение об увеличении уставного капитала на основании заявления участника Общества (заявлений отдельных участников Общества) о внесении дополнительного вклада или заявления третьего лица (заявлений третьих лиц) о принятии его в Общество и внесении вклада. Такое решение принимается всеми участниками Общества единогласно.

4.6. Общество вправе, а в случаях, предусмотренных ФЗ «Об ООО», обязано уменьшить свой уставный капитал. Уменьшение уставного капитала Общества может осуществляться путем уменьшения номинальной стоимости долей всех участников Общества в уставном капитале Общества или погашения долей, принадлежащих Обществу, в порядке установленном ФЗ «Об ООО». С даты принятия решения об уменьшении уставного капитала Общество обязано письменно уведомить об этом всех кредиторов.

СТАТЬЯ 5.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ОБЩЕСТВА

5.1. Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

5.2. Общество не отвечает по обязательствам своих участников.

5.3. В случае несостоятельности (банкротства) Общества по вине его участников или по вине других лиц, которые имеют право давать обязательные для Общества указания либо иным образом имеют возможность определять его действия, на указанных участников или других лиц в случае недостаточности имущества Общества может быть возложена субсидиарная ответственность по его обязательствам.

5.4. Российская Федерация, субъекты Российской Федерации муниципальные образования не несут ответственности по обязательствам Общества, равно как и Общество не несет ответственности по обязательствам Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований.

СТАТЬЯ 6.

ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ УЧАСТНИКОВ ОБЩЕСТВА

6.1. Участники Общества вправе:

участвовать в управлении делами Общества в порядке, установленном ФЗ «Об ООО» и настоящим Уставом.

получать информацию о деятельности Общества и знакомиться с его бухгалтерскими книгами и иной документацией в установленном настоящим Уставом порядке;

- принимать участие в распределении прибыли;
- получать часть прибыли по решению общего собрания;
- продать или иным образом уступить свою долю в уставном капитале Общества либо ее часть одному или нескольким участникам данного Общества в порядке, предусмотренном ФЗ «Об ООО» и настоящим Уставом;
- в любое время выйти из Общества независимо от согласия других его участников;
- получить в случае ликвидации Общества часть имущества, оставшегося после расчетов с кредиторами, или его стоимость.

Участники Общества имеют также другие права, предусмотренные ФЗ «Об ООО» и настоящим Уставом.

6.2. Помимо прав, предусмотренных настоящим Уставом, участникам Общества могут быть предоставлены иные права (дополнительные права) по решению общего собрания участников Общества, принятому всеми участниками Общества единогласно.

Дополнительные права, предоставленные определенному участнику Общества, в случае отчуждения его доли (части доли) к приобретателю доли (части доли) не переходят.

6.3. Прекращение, ограничение или отказ от дополнительных прав участников осуществляется в соответствии с п.2 ст. 8 ФЗ «Об ООО».

6.4. Участники Общества обязаны:

- вносить вклады в порядке, в размерах, в составе и в сроки, которые предусмотрены настоящим Уставом и учредительным договором;
- не разглашать конфиденциальную информацию о деятельности Общества;
- соблюдать положения учредительных документов.

6.5. Помимо обязанностей, предусмотренных настоящим Уставом, на участников Общества могут быть возложены иные обязанности (дополнительные обязанности) в порядке, установленном п. 2 статьи 9 ФЗ «Об ООО».

СТАТЬЯ 7.

ИСКЛЮЧЕНИЕ УЧАСТНИКА ИЗ ОБЩЕСТВА

Участники Общества, доли которых в совокупности составляют не менее чем десять процентов уставного капитала Общества, вправе требовать в судебном порядке исключения из Общества участника, который грубо нарушает свои обязанности либо своими действиями (бездействием) делает невозможной деятельность Общества или существенно ее затрудняет.

СТАТЬЯ 8.

ПЕРЕХОД ДОЛИ (ЧАСТИ ДОЛИ) УЧАСТНИКА ОБЩЕСТВА В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ОБЩЕСТВА К ДРУГИМ УЧАСТНИКАМ ОБЩЕСТВА И ТРЕТЬИМ ЛИЦАМ

8.1. Участник Общества вправе продать или иным образом уступить свою долю в уставном капитале Общества либо ее часть одному или нескольким участникам Общества.

8.2. Допускается продажа или уступка иным образом участником Общества своей доли (части доли) третьим лицам.

8.3. Доля участника Общества может быть отчуждена до полной ее оплаты только в той части, в которой она уже оплачена.

8.4. Участники Общества пользуются преимущественным правом покупки доли (части доли) участника Общества по цене предложения третьему лицу пропорционально размерам своих долей.

В случае, если участники Общества не использовали свое преимущественное право покупки доли (части доли) Общество пользуется преимущественным правом на приобретение доли (части доли).

Участник Общества, намеренный продать свою долю (часть доли) третьему лицу, обязан письменно известить об этом остальных участников Общества и само Общество с указанием цены и других условий ее продажи. В случае, если участники Общества и Общество не воспользуются преимущественным правом покупки всей доли (всей час-

ти доли), предлагаемой для продажи, в течение месяца со дня такого извещения – для участников Общества и в течение двух недель для самого Общества, доля (часть доли) может быть продана третьему лицу по цене и на условиях, сообщенных Обществу и его участникам.

Положения, устанавливающие порядок осуществления преимущественного права покупки доли (части доли) непропорционально размерам долей участников Общества, могут быть внесены, изменены и исключены из устава Общества по решению общего собрания участников Общества, принятому всеми участниками Общества единогласно.

При продаже доли (части доли) с нарушением преимущественного права покупки любой участник Общества и Общество, вправе в течение трех месяцев с момента, когда участник Общества или Общество узнали либо должны были узнать о таком нарушении, потребовать в судебном порядке перевода на них прав и обязанностей покупателя.

Уступка указанного преимущественного права не допускается.

8.5. Уступка доли участником Общества третьим лицам иным образом, чем продажа, допускается с согласия участников Общества.

8.6. Уступка доли (части доли) в уставном капитале Общества должна быть совершена в простой письменной форме.

8.7. Доли в уставном капитале Общества переходят к наследникам граждан и к правопреемникам юридических лиц, являвшихся участниками Общества.

В случае ликвидации юридического лица – участника Общества, принадлежащая ему доля, оставшаяся после завершения расчетов с его кредиторами, распределяется между участниками ликвидируемого юридического лица, если иное не предусмотрено федеральными законами, иными правовыми актами или учредительными документами ликвидируемого юридического лица.

Переход и распределение доли, установленные абзацами первым и вторым настоящего пункта, допускаются только с согласия остальных участников Общества.

В случаях, указанных в п.п. 8.1, 8.5, 8.6 согласие участников считается полученным, если в течение тридцати дней с момента обращения к участникам Общества получено письменное согласие всех участников Общества или не получено письменного отказа в согласии ни от одного из участников Общества.

Во всем остальном вопросы, касающиеся перехода долей участников Общества в уставном капитале к другим участникам и третьим лицам, регулируются ФЗ «Об ООО».

СТАТЬЯ 9.

ЗАЛОГ ДОЛЕЙ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ОБЩЕСТВА

Участник Общества вправе заложить принадлежащую ему долю (часть доли) в уставном капитале Общества другому участнику Общества, а третьему лицу – с согласия Общества – по решению общего собрания участников Общества, принятому большинством не менее трех четвертей голосов от общего числа голосов участников Общества. Голоса участника Общества, который намерен заложить свою долю (часть доли), при определении результатов голосования не учитываются.

СТАТЬЯ 10.

ПРИБРЕТЕНИЕ ОБЩЕСТВОМ ДОЛИ (ЧАСТИ ДОЛИ) В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ОБЩЕСТВА; ДОЛИ, ПРИНАДЛЕЖАЩИЕ ОБЩЕСТВУ

10.1. Общество не вправе приобретать доли (части долей) в своем уставном капитале, за исключением случаев, предусмотренных настоящим Уставом.

10.2. В случае отказа в согласии на уступку доли (части доли) участнику Общества или третьему лицу. Общество обязано приобрести по требованию участника Общества принадлежащую ему долю (часть доли). При этом Общество обязано выплатить участнику Общества действительную стоимость этой доли (части доли), которая определяется на основании данных бухгалтерской отчетности Общества за последний отчетный период, предшествующий дню обращения участника Общества с таким требованием, или с согласия участника Общества выдать ему в натуре имущество такой же стоимости.

10.3. Доля участника Общества, исключенного из Общества, переходит к Обществу. При этом Общество обязано выплатить исключенному участнику Общества действительную стоимость его доли, которая определяется по данным бухгалтерской отчетности Общества за последний отчетный период, предшествующий дате вступления в законную силу решения суда об исключении, или с согласия исключенного участника Общества выдать ему в натуре имущество такой же стоимости.

10.4. При отказе участников Общества в согласии на переход или распределение доли в случаях, предусмотренных пунктом 7 статьи 21 ФЗ «Об ООО», доля переходит к Обществу. При этом Общество обязано выплатить наследникам умершего участника Общества, правопреемникам реорганизованного юридического лица – участника Общества или участникам ликвидированного юридического лица – участника Общества действительную стоимость доли, определяемую на основании данных бухгалтерской отчетности Общества за последний отчетный период, предшествующий дню смерти, реорганизации или ликвидации, либо с их согласия выдать им в натуре имущество такой же стоимости.

10.5. В случае выплаты Обществом в соответствии со статьей 25 ФЗ «Об ООО» действительной стоимости доли (части доли) участника Общества по требованию его кредиторов часть доли, действительная стоимость которой не была оплачена другими участниками Общества, переходит к Обществу, а остальная часть доли распределяется между участниками Общества пропорционально внесенной ими плате.

10.6. Доля (часть доли) переходит к Обществу с момента предъявления участником Общества требования о ее приобретении Обществом, или вступления в законную силу решения суда об исключении участника из Общества, или получения от любого участника Общества отказа в согласии на переход доли к наследникам граждан (правопреемникам юридических лиц), являвшихся участниками Общества, либо на распределение ее между участниками ликвидированного юридического лица – участника Общества, или оплаты Обществом действительной стоимости доли (части доли) участника Общества по требованию его кредиторов.

10.8. Общество обязано выплатить действительную стоимость доли (части доли) или выдать в натуре имущество такой же стоимости в течение одного года с момента перехода к Обществу доли (части доли).

Действительная стоимость доли (части доли) выплачивается за счет разницы между стоимостью чистых активов Общества и размером его уставного капитала. В случае если такой разницы недостаточно. Общество обязано уменьшить свой уставный капитал на недостающую сумму.

10.9. Доли, принадлежащие Обществу, не учитываются при определении результатов голосования на общем собрании участников Общества, а также при распределении прибыли и имущества Общества в случае его ликвидации.

Доля, принадлежащая Обществу, в течение одного года со дня ее перехода к Обществу должна быть по решению общего собрания участников Общества распределена между всеми участниками Общества пропорционально их долям в уставном капитале Общества либо продана всем или некоторым участникам Общества и третьим лицам и полностью оплачена. Нераспределенная или непроданная часть доли должна быть погашена с соответствующим уменьшением уставного капитала Общества. Продажа доли участникам Общества, в результате которой изменяются размеры долей его участников, продажа доли третьим лицам, а также внесение связанных с продажей доли изменений в учредительные документы Общества осуществляется по решению общего собрания участников Общества, принятому всеми участниками Общества единогласно.

10.10. Обращение взыскания на долю (часть доли) участника Общества в уставном капитале Общества допускается в случаях и порядке, установленном ФЗ «Об ООО».

СТАТЬЯ 11.

ВЫХОД УЧАСТНИКА ИЗ ОБЩЕСТВА

11.1. Участник Общества вправе в любое время выйти из Общества независимо от согласия других его участников или Общества.

11.2. В случае выхода участника Общества из Общества его доля переходит к Обществу с момента подачи заявления о выходе из Обще-

ства. При этом Общество обязано выплатить участнику Общества, подавшему заявление о выходе из Общества, действительную стоимость его доли, определяемую на основании данных бухгалтерской отчетности Общества за год, в течение которого было подано заявление о выходе из Общества, либо с согласия участника Общества выдать ему в натуре имущество такой же стоимости, а в случае неполной оплаты его вклада в уставный капитал Общества действительную стоимость части его доли, пропорциональной оплаченной части вклада.

11.3. Общество обязано выплатить участнику Общества, подавшему заявление о выходе из Общества, действительную стоимость его доли или выдать ему в натуре имущество такой же стоимости в течение шести месяцев с момента окончания финансового года, в течение которого подано заявление о выходе из Общества.

Действительная стоимость доли участника Общества выплачивается за счет разницы между стоимостью чистых активов Общества и размером уставного капитала Общества. В случае если такой разницы недостаточно для выплаты участнику Общества, подавшему заявление о выходе из Общества, действительной стоимости его доли, Общество обязано уменьшить свой уставный капитал на недостающую сумму.

11.4. Выход участника Общества из Общества не освобождает его от обязанности перед Обществом по внесению вклада в имущество Общества, возникшей до подачи заявления о выходе из Общества.

СТАТЬЯ 12.

ВКЛАДЫ В ИМУЩЕСТВО ОБЩЕСТВА

12.1. Участники Общества обязаны вносить вклады в имущество Общества по решению общего собрания участников Общества.

Решение общего собрания участников Общества о внесении вкладов в имущество Общества должно быть принято большинством не менее трех четвертей голосов от общего числа голосов участников Общества.

12.2. Вклады в имущество Общества вносятся всеми участниками Общества пропорционально их долям в уставном капитале Общества.

По решению общего собрания участников Общества, принятому всеми участниками Общества единогласно могут быть внесены в Устав Общества положения, устанавливающие порядок определения размеров вкладов в имущество Общества непропорционально размерам долей участников Общества, а также положения, устанавливающие максимальную стоимость вкладов в имущество Общества и иные ограничения, связанные с внесением вкладов в имущество Общества. Ограничения, связанные с внесением вкладов в имущество Общества, установленные для определенного участника Общества, в случае отчуждения его доли (части доли) в отношении приобретателя доли (части доли) не действуют.

12.3. Вклады в имущество Общества вносятся деньгами, если иное не предусмотрено решением общего собрания участников Общества.

12.4. Вклады в имущество Общества не изменяют размеры и номинальную стоимость долей участников Общества в уставном капитале Общества.

СТАТЬЯ 13.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИБЫЛИ МЕЖДУ УЧАСТНИКАМИ ОБЩЕСТВА

13.1. Общество вправе ежеквартально, раз в полгода или раз в год принимать решение о распределении своей чистой прибыли между участниками Общества. Решение об определении части прибыли Общества, распределяемой между участниками Общества, принимается общим собранием участников Общества.

13.2. Часть прибыли Общества, предназначенная для распределения между его участниками, распределяется пропорционально их долям в уставном капитале Общества.

13.3. Общество не вправе принимать решение о распределении своей прибыли между участниками и выплачивать ее в случаях, установленных статьей 29 ФЗ «Об ООО».

СТАТЬЯ 14.

ФОНДЫ ОБЩЕСТВА

14.1. Общество может по решению общего собрания участников Общества, принятому большинством не менее трех четвертей голосов от общего числа голосов участников Общества создать фонд накопления, фонд потребления другие фонды.

Состав, назначение, размеры, источники образования, порядок использования каждого из фондов определяется решением общего собрания участников Общества, принятым большинством не менее трех четвертей голосов от общего числа голосов участников Общества.

14.2. Резервный фонд Общества образуется в размере не менее 25% от уставного капитала Общества. Размер ежегодных отчислений устанавливается в размере 5% от суммы прибыли до достижения размера резервного фонда установленной величины. Убытки Общества покрываются за счет резервного фонда Общества. В случае недостаточности средств резервного фонда убытки покрываются за счет других фондов Общества.

СТАТЬЯ 15.

ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ УЧАСТНИКОВ ОБЩЕСТВА

15.1. Высшим органом Общества является общее собрание участников Общества. Общее собрание участников Общества может быть очередным или внеочередным.

Все участники Общества имеют право присутствовать на общем собрании участников Общества, принимать участие в обсуждении вопросов повестки дня и голосовать при принятии решений. Собрание считается правомочным при участии в нем более двух третей участников Общества.

Решения органов Общества, ограничивающие указанные права участников Общества ничтожны.

Каждый участник Общества имеет на общем собрании участников Общества число голосов, пропорциональное его доле в уставном капитале Общества, за исключением случая, предусмотренного п.9 ст. 37 Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью».

По решению общего собрания участников Общества, принятому всеми участниками Общества единогласно, в Устав Общества могут быть внесены изменения, устанавливающие иной порядок определения числа голосов участников Общества. Изменение и исключение положений устава Общества, устанавливающих такой порядок, осуществляются по решению общего собрания участников Общества, принятому всеми участниками Общества единогласно.

15.2. К исключительной компетенции общего собрания участников Общества относятся:

- 1) определение основных направлений деятельности Общества, а также принятие решения об участии в ассоциациях, в хозяйственных товариществах, обществах и других организациях;
- 2) изменение устава Общества, в том числе изменение размера уставного капитала Общества;
- 3) внесение изменений в учредительный договор;
- 4) избрание исполнительного органа Общества и прекращение его полномочий;
- 5) принятие решения о передаче полномочий единоличного исполнительного органа Общества коммерческой организации или индивидуальному предпринимателю (далее – управляющий), утверждение такого управляющего и условий договора с ним;
- 6) избрание и досрочное прекращение полномочий ревизионной комиссии (ревизора) Общества;
- 7) утверждение годовых отчетов и годовых бухгалтерских балансов;
- 8) принятие решения о распределении чистой прибыли Общества между участниками Общества;
- 9) утверждение (принятие) документов, регулирующих внутреннюю деятельность Общества (внутренних документов Общества);
- 10) принятие решения о размещении Обществом облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг;
- 11) назначение аудиторской проверки, утверждение аудитора и определение размера оплаты его услуг;
- 12) принятие решения о реорганизации или ликвидации Общества;
- 13) назначение ликвидационной комиссии и утверждение ликвидационных балансов;
- 14) принятие решения о совершении крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность;
- 15) решение иных вопросов, предусмотренных настоящим Уставом и ФЗ «Об ООО».

Вопросы, отнесенные к исключительной компетенции общего собрания участников Общества, не могут быть переданы им на решение исполнительных органов Общества, за исключением случаев, предусмотренных ФЗ «Об ООО».

Решения по вопросам, указанным в пп.2 настоящего пункта, а также в иных случаях, предусмотренных настоящим Уставом, принимаются большинством не менее трех четвертей голосов от общего числа голосов участников Общества, если иное не предусмотрено ФЗ «Об ООО».

Решения по вопросам, указанным в подпунктах 3 и 12 данного пункта, принимаются всеми участниками Общества единогласно. Решения по иным вопросам принимаются простым большинством голосов от общего числа голосов участников Общества, если иное не предусмотрено ФЗ «Об ООО» и настоящим уставом.

15.3. Очередное общее собрание участников Общества проводится один раз в год до 30 апреля каждого года. Очередное общее собрание участников Общества созывается исполнительным органом Общества.

15.4. Орган или лица, созывающие общее собрание участников Общества, обязаны не позднее, чем за тридцать дней до его проведения уведомить об этом каждого участника Общества заказным письмом по адресу, указанному в списке участников Общества.

15.5. В уведомлении должны быть указаны время и место проведения общего собрания участников Общества, а также предлагаемая повестка дня.

Любой участник Общества вправе вносить предложения о включении в повестку дня общего собрания участников Общества дополнительных вопросов не позднее, чем за пятнадцать дней до его проведения. Дополнительные вопросы, за исключением вопросов, которые не относятся к компетенции общего собрания участников Общества или не соответствуют требованиям федеральных законов, включаются в повестку дня общего собрания участников Общества.

Орган или лица, созывающие общее собрание участников Общества, не вправе вносить изменения в формулировки дополнительных вопросов, предложенных для включения в повестку дня общего собрания участников Общества.

В случае, если по предложению участников Общества в первоначальную повестку дня общего собрания участников Общества

вносятся изменения, орган или лица, созывающие общее собрание участников Общества, обязаны не позднее чем за десять дней до его проведения уведомить всех участников Общества о внесенных в повестку дня изменениях способом, указанным в пункте 15.4. настоящей статьи.

15.6. К информации и материалам, подлежащим предоставлению участникам Общества при подготовке годового общего собрания участников Общества, относятся годовой отчет Общества, заключения ревизионной комиссии (ревизора) Общества и аудитора по результатам проверки годовых отчетов и годовых бухгалтерских балансов Общества, сведения о кандидате (кандидатах) в исполнительные органы Общества и ревизионную комиссию (ревизоры) Общества, проект изменений и дополнений, вносимых в учредительные документы Общества, или проекты учредительных документов Общества в новой редакции, проекты внутренних документов Общества, а также иная информация (материалы), предусмотренная настоящим Уставом.

Орган или лица, созывающие общее собрание участников Общества, обязаны направить им информацию и материалы вместе с уведомлением о проведении общего собрания участников Общества, а в случае изменения повестки дня соответствующую информацию и материалы направляются вместе с уведомлением о таком изменении.

Указанная информация и материалы в течение тридцати дней до проведения общего собрания участников Общества должны быть предоставлены всем участникам Общества для ознакомления в помещении исполнительного органа Общества.

Общество обязано по требованию участника Общества предоставить ему копии указанных документов. Плата, взимаемая Обществом за предоставление данных копий, не может превышать затраты на их изготовление.

15.7. В случае нарушения установленного настоящей статьей порядка созыва общего собрания участников Общества такое общее собрание признается правомочным, если в нем участвуют все участники Общества.

15.8. Общее собрание участников Общества проводится в порядке, установленном ФЗ «Об ООО», настоящим Уставом и внутренними

документами Общества. В части, не урегулированной вышеназванным Федеральным законом, настоящим Уставом Общества и внутренними документами Общества, порядок проведения общего собрания участников Общества устанавливается решением общего собрания участников Общества.

15.9. Общее собрание участников Общества вправе принимать решения только по вопросам повестки дня, сообщенным участникам Общества в соответствии с пунктами 15.4. и 15.5. статьи 15 настоящего Устава, за исключением случаев, когда в данном общем собрании участвуют все участники Общества.

15.10. Решения общего собрания участников Общества принимаются открытым голосованием.

15.11. Решение общего собрания участников Общества может быть принято без проведения собрания (совместного присутствия участников Общества для обсуждения вопросов повестки дня и принятия решений по вопросам, поставленным на голосование) путем проведения заочного голосования (опросным путем). Такое голосование может быть проведено путем обмена документами посредством почтовой, телеграфной, телетайпной, телефонной, электронной или иной связи, обеспечивающей аутентичность передаваемых и принимаемых сообщений и их документальное подтверждение.

Решение общего собрания участников Общества по вопросам, указанным в подпункте 6 пункта 15.2. статьи 15 настоящего Устава, не может быть принято путем проведения заочного голосования (опросным путем).

15.12. Порядок проведения заочного голосования определяется внутренним документом Общества.

15.13. Внеочередное общее собрание участников Общества проводится в случаях, если проведения такого общего собрания требуют интересы Общества и его участников.

15.14. Внеочередное общее собрание участников Общества созывается исполнительным органом Общества по его инициативе, по требо-

ванию ревизионной комиссии (ревизора) Общества, аудитора, а также участников Общества, обладающих в совокупности не менее чем одной десятой от общего числа голосов участников Общества.

Исполнительный орган Общества обязан в течение пяти дней с даты получения требования о проведении внеочередного общего собрания участников Общества рассмотреть данное требование и принять решение о проведении внеочередного общего собрания участников Общества или об отказе в его проведении. Решение об отказе в проведении внеочередного общего собрания участников Общества может быть принято исполнительным органом Общества только в случае:

- если не соблюден установленный ФЗ «Об ООО» порядок предъявления требования о проведении внеочередного общего собрания участников Общества;
- если ни один из вопросов, предложенных для включения в повестку дня внеочередного общего собрания участников Общества, не относится к его компетенции или не соответствует требованиям федеральных законов.

Если один или несколько вопросов, предложенных для включения в повестку дня внеочередного общего собрания участников Общества, не относятся к компетенции общего собрания участников Общества или не соответствуют требованиям федеральных законов, данные вопросы не включаются в повестку дня.

Исполнительный орган Общества не вправе вносить изменения в формулировки вопросов, предложенных для включения в повестку дня внеочередного общего собрания участников Общества, а также изменять предложенную форму проведения внеочередного общего собрания участников Общества.

Наряду с вопросами, предложенными для включения в повестку дня внеочередного общего собрания участников Общества, исполнительный орган Общества по собственной инициативе вправе включать в нее дополнительные вопросы.

15.15. В случае принятия решения о проведении внеочередного общего собрания участников Общества указанное общее собрание должно быть проведено не позднее сорока пяти дней со дня получения требования о его проведении.

15.16. В случае, если в течение установленного настоящим Уставом срока не принято решение о проведении внеочередного общего собрания участников Общества или принято решение об отказе в его проведении, внеочередное общее собрание участников Общества может быть создано органами или лицами, требующими его проведения.

В данном случае исполнительный орган Общества обязан предоставить указанным органам или лицам список участников Общества с их адресами.

Расходы на подготовку, созыв и проведение такого общего собрания могут быть возмещены по решению общего собрания участников Общества за счет средств Общества.

СТАТЬЯ 16.

ЕДИНОЛИЧНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ОРГАН ОБЩЕСТВА

16.1. Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнительным органом Общества, который подотчетен общему собранию участников Общества.

Единоличным исполнительным органом Общества является директор, избираемый общим собранием участников Общества. Единоличный исполнительный орган Общества может быть избран также и не из числа его участников.

Договор между Обществом и лицом, осуществляющим функции директора Общества, подписывается от имени Общества лицом, председательствовавшим на общем собрании участников Общества, на котором избрано лицо, осуществляющее функции директора Общества, или участником Общества, уполномоченным решением общего собрания участников Общества.

16.2. В качестве директора Общества может выступать только физическое лицо, за исключением случая подписания договора с управляющим.

16.3. Директор Общества:

1) без доверенности действует от имени Общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки;

- 2) выдает доверенности на право представительства от имени Общества, в том числе доверенности с правом передоверия;
- 3) издает приказы о назначении на должности работников Общества, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания;
- 4) решает вопросы, связанные с подготовкой, созывом и проведением общего собрания участников Общества;
- 5) осуществляет иные полномочия, не отнесенные настоящим Уставом к компетенции общего собрания участников Общества.

16.4. Порядок деятельности директора Общества и принятия им решений устанавливается внутренними документами Общества, а также договором, заключенным между ним и Обществом.

СТАТЬЯ 17.

РЕВИЗИОННАЯ КОМИССИЯ. АУДИТОРСКАЯ ПРОВЕРКА ОБЩЕСТВА

17.1. Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Общества осуществляет ревизионная комиссия (ревизор). Ревизионная комиссия (ревизор) избирается общим собранием участников Общества сроком на один год.

Порядок деятельности ревизионной комиссии (ревизора) определяется внутренним документом Общества.

Членом ревизионной комиссии (ревизором) Общества может быть также лицо, не являющееся участником Общества.

Членами ревизионной комиссии (ревизором) Общества не может быть лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа Общества.

17.2. Функции ревизионной комиссии (ревизора) Общества, по решению общего собрания участников Общества, принятому большинством не менее трех четвертей голосов от общего числа голосов участников Общества, может осуществлять утвержденный общим собранием участников Общества аудитор, не связанный имущественными интересами с Обществом, с участниками Общества и с лицом, осуществляющим функции единоличного исполнительного органа Общества.

17.3. Ревизионная комиссия (ревизор) Общества вправе в любое время проводить проверки финансово – хозяйственной деятельности Общества и иметь доступ ко всей документации, касающейся деятельности Общества. По требованию ревизионной комиссии (ревизора) Общества лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа Общества, члены коллегиального исполнительного органа Общества, а также работники Общества обязаны давать необходимые пояснения в устной или письменной форме.

17.4. Ревизионная комиссия (ревизор) Общества в обязательном порядке проводит проверку годовых отчетов и бухгалтерских балансов Общества до их утверждения общим собранием участников Общества. Общее собрание участников Общества не вправе утверждать годовые отчеты и бухгалтерские балансы Общества при отсутствии заключений ревизионной комиссии (ревизора) Общества.

СТАТЬЯ 18.

ФИЛИАЛЫ, ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА, ДОЧЕРНИЕ И ЗАВИСИМЫЕ ОБЩЕСТВА

18.1. Общество может создавать филиалы и открывать представительства по решению общего собрания участников Общества, принятому большинством не менее трех четвертей голосов от общего числа голосов участников Общества.

18.2. Создание Обществом филиалов и открытие представительств на территории Российской Федерации осуществляются с соблюдением требований ФЗ «Об ООО» и иных федеральных законов, а за пределами территории Российской Федерации также в соответствии с законодательством иностранного государства, на территории которого создаются филиалы или открываются представительства, если иное не предусмотрено международными договорами Российской Федерации.

18.3. Филиал и представительство Общества не являются юридическими лицами и действуют на основании утвержденных Обществом положений. Филиал и представительство наделяются имуществом Общества.

Руководители филиалов и представительств Общества назначаются директором Общества и действуют на основании его доверенности.

Филиалы и представительства Общества осуществляют свою деятельность от имени Общества. Ответственность за деятельность филиала и представительства Общества несет Общество.

18.4. Общество может иметь дочерние и зависимые хозяйственные Общества с правами юридического лица, созданные на территории Российской Федерации в соответствии с ФЗ «Об ООО» и иными федеральными законами, а за пределами территории Российской Федерации также в соответствии с законодательством иностранного государства, на территории которого создано дочернее или зависимое хозяйственное Общество, если иное не предусмотрено международными договорами Российской Федерации.

СТАТЬЯ 19.

ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ

19.1. Трудовой коллектив Общества составляют граждане, участвующие своим трудом в его деятельности на контрактной основе, согласно действующему законодательству о труде.

Допускается прием на работу по совместительству, а также привлечение иностранных специалистов.

19.2. Трудовые отношения работников общества и администрации регулируется действующим законодательством.

19.3. Общество гарантирует своим работникам минимальный уровень заработной платы в соответствии с действующим законодательством. Работники Общества подлежат социальному и медицинскому страхованию и социальному обеспечению.

19.4. Общество обеспечивает для всех работников безопасные условия труда и несет ответственность за ущерб, причиненный их здоровью и трудоспособности.

19.5. Общество обеспечивает ведение воинского учета, а также реализацию мероприятий Гражданской обороны в соответствии с действующим законодательством.

СТАТЬЯ 20.

ХРАНЕНИЕ ДОКУМЕНТОВ ОБЩЕСТВА

20.1. Общество обязано хранить следующие документы:

- учредительные документы Общества, а также внесенные в учредительные документы Общества и зарегистрированные в установленном порядке изменения и дополнения;
- протокол (протоколы) собрания учредителей Общества, содержащий решение о создании Общества и об утверждении денежной оценки неденежных вкладов в уставный капитал Общества, а также иные решения, связанные с созданием Общества;
- документ, подтверждающий государственную регистрацию Общества;
- документы, подтверждающие права Общества на имущество, находящееся на его балансе;
- внутренние документы Общества;
- положения о филиалах и представительствах Общества;
- документы, связанные с эмиссией облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг Общества;
- протоколы общих собраний участников Общества, коллегиального исполнительного органа Общества и ревизионной комиссии Общества;
- списки аффилированных лиц Общества;
- заключения ревизионной комиссии (ревизора) Общества, аудитора, государственных и муниципальных органов финансового контроля;
- иные документы, предусмотренные федеральными законами и иными правовыми актами Российской Федерации, настоящим Уставом, внутренними документами Общества, решениями общего собрания участников Общества, и исполнительных органов Общества.

20.2. Общество хранит документы, предусмотренные пунктом 20.1. настоящей статьи, по месту нахождения его единоличного исполнительного органа или в ином месте, известном и доступном участникам Общества.

СТАТЬЯ 21.

ПРЕКРАЩЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕСТВА

21.1. Общество может быть реорганизовано или ликвидировано в порядке и случаях, предусмотренном Гражданским Кодексом РФ, ФЗ «Об ООО» и другим действующим законодательством.

21.2. Реорганизация Общества может быть осуществлена в форме слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования.

21.3. Ликвидация Общества считается завершенной после внесения об этом записи в единый государственный реестр юридических лиц.

Юридические лица:

- _____

М.П. _____ / _____ /

- _____

М.П. _____ / _____ /

Физические лица:

(Ф.И.О.) _____

(Ф.И.О.) _____

Учредительный договор *Приложение 10.*

**УЧРЕДИТЕЛЬНЫЙ ДОГОВОР
ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
«_____»**

г. _____

«__» _____ 20__ г.

Юридические лица:

1. _____ (полное наименование),
зарегистрированное _____ (указать каким
органом, № и дата постановления), местонахождение:
_____ (полный юридический адрес)

2. _____ (полное наименование),
зарегистрированное _____ (указать каким
органом, № и дата постановления), местонахождение:
_____ (полный юридический адрес)

(В варианте с участием физических лиц, указываются Ф.И.О. полностью, паспортные данные и адрес места жительства)

именуемые в дальнейшем «Участники», заключили настоящий договор о создании и деятельности Общества с ограниченной ответственностью «---», именуемое в дальнейшем «Общество».

1. МЕСТОНАХОЖДЕНИЕ, СРОК ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ЮРИДИЧЕСКИЙ СТАТУС ОБЩЕСТВА

1.1. Общество является юридическим лицом, обладает обособленным имуществом, имеет самостоятельный баланс, вправе открывать расчетный и иные счета в рублях и иностранной валюте в любом банке как на территории Российской Федерации, так и на территории других государств.

В своей деятельности Общество руководствуется действующим законодательством, уставом Общества и учредительным договором. Общество осуществляет согласно действующему законодательству владение, пользование и распоряжение своим имуществом в соответствии с целями своей деятельности и назначением имущества.

1.2. По своим обязательствам Общество отвечает всем принадлежащим ему имуществом, на которое может быть обращено взыскание в соответствии с действующим законодательством.

Государство не отвечает по долгам Общества, а Общество не отвечает по долгам государства и его органов.

1.3. Участники несут риск убытков, связанных с деятельностью Общества в пределах стоимости внесенного вклада в уставный капитал.

1.4. Общество считается учрежденным и приобретает права юридического лица со дня его государственной регистрации.

1.5. Общество учреждается на неограниченный срок деятельности. Общество имеет печать, штампы и бланки со своим полным фирменным наименованием на русском языке.

1.6. Местонахождение Общества: Российская Федерация, город _____, улица _____, дом _____.

1.7. Почтовый адрес Общества: (индекс), Российская Федерация, город _____, улица _____, дом _____.

2. УЧАСТНИКИ ОБЩЕСТВА. ФОРМИРОВАНИЕ УСТАВНОГО КАПИТАЛА

2.1. Для обеспечения деятельности Общества участники создают Уставный капитал в размере _____ (_____) рублей, разделенный между участниками на ___ доли. Уставный капитал распределяется следующим образом:

- размер доли (участник 1) _____ составляет ___ % уставного капитала, номинальной стоимостью _____ (_____) рублей.

- размер доли (участник 2) _____ составляет ___ % уставного капитала, номинальной стоимостью _____ (_____) рублей.

Уставный капитал Общества на момент регистрации настоящего договора сформирован полностью.

2.2. Общество не вправе принимать решение о распределении своей прибыли между участниками общества:

- до полной оплаты всего уставного капитала;
- до выплаты действительной стоимости доли (части доли) участника общества в случаях, предусмотренных Федеральным законом;

- при признаках несостоятельности (банкротства);
- если стоимость чистых активов меньше его уставного капитала;
- в иных случаях предусмотренных законом.

3. ПОРЯДОК И ПОСЛЕДСТВИЯ ВЫХОДА УЧАСТНИКА ОБЩЕСТВА ИЗ ОБЩЕСТВА, РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИБЫЛИ

3.1. Участник общества вправе в любое время выйти из Общества независимо от согласия других его участников или Общества.

3.2. В случае выхода участника Общества из Общества его доля переходит к Обществу с момента подачи заявления о выходе из Общества. При этом Общество обязано выплатить участнику Общества, подавшему заявление о выходе из Общества действительную стоимость его доли, определяемую на основании данных бухгалтерской отчетности за год, в течение которого было подано заявление о выходе из общества, либо с согласия участника Общества выдать ему в натуре имущество такой же стоимости, а в случае неполной оплаты его вклада в Уставный капитал Общества, действительную стоимость части его доли, пропорционально оплаченной части вклада.

3.3. Общество обязано выплатить участнику Общества, подавшему заявление о выходе из Общества, действительную стоимость его доли или выдать ему в натуре имущество такой же стоимости в течение шести месяцев с момента окончания финансового года, в течение которого подано заявление о выходе из общества. Действительная стоимость доли участника общества выплачивается за счет разницы между стоимостью чистых активов общества и размером уставного капитала общества. В случае, если такой разницы недостаточно для выплаты участнику общества, подавшему заявление о выходе из общества, действительной стоимости его доли, общество обязано уменьшить уставный капитал на недостающую сумму.

3.4. Выход участника общества из общества не освобождает его от обязанности перед обществом по внесению вклада в имущество общества, возникшей до подачи заявления о выходе из общества.

3.5. Балансовая и чистая прибыль Общества определяется в порядке, предусмотренном действующим законодательством. Общество вправе раз в год распределять свою чистую прибыль между участ-

никами Общества. Решение об определении части прибыли Общества, распределяемой между участниками Общества принимается общим собранием участников Общества пропорционально долям. Общее собрание может счесть целесообразным отказаться на определенный период от распределения прибыли между участниками и направить ее на другие цели – на развитие Общества и др.

4. УПРАВЛЕНИЕ ОБЩЕСТВОМ

4.1. Высшим органом управления Общества является общее собрание участников.

Компетенция общего собрания и порядок принятия им решения определяются Уставом Общества.

4.2. В промежутках между общими собраниями участников всей деятельностью Общества руководит в пределах своей компетенции, определенной Уставом, Директор (генеральный директор) Общества.

4.3. Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Общества осуществляется ревизионной комиссией (ревизором), порядок образования и деятельность которой определены в Уставе Общества.

УЧРЕДИТЕЛИ:

Юридические лица:

- _____

Местонахождение: _____

Почтовый адрес: _____

Зарегистрировано: _____

р/с _____ в _____,

БИК _____, ИНН _____,

ОКОНХ _____, ОКПО _____

Директор _____ / _____ /

м.п.

Основы бизнеса _____

- _____

Местонахождение: _____

Почтовый адрес: _____

Зарегистрировано: _____

р/с _____ в _____,

БИК _____, ИНН _____,

ОКОНХ _____, ОКПО _____

Директор _____ / _____ /

м.п.

(В варианте с участием физического лица):

Физическое лицо:

_____, паспорт № _____ выдан _____
(Ф.И.О. полностью)

«__» _____ г., зарегистрирован по месту жительства:

_____ / _____ /
(подпись)

| | |
|---|--|
| 5. Полное наименование регистрирующего органа | |
| 6. Регистрационный номер | |
| 7. Дата регистрации | |

8. Размер уставного (складочного) капитала - _____ тыс. руб., в том числе:

доля государственного вклада - %

доля муниципального вклада - %

доля иностранного капитала - %

II. Прошу поставить на учет в связи с *):

- | | |
|--------------------------------|--------------------------|
| 1. Созданием | <input type="checkbox"/> |
| 2. Реорганизацией | <input type="checkbox"/> |
| 3. Изменением места нахождения | <input type="checkbox"/> |

| | | | |
|---|----|---------------------------------------|--|
| 4. Является правопреемником юридического лица | 1. | Полное наименование юридического лица | |
| | | ИНН\КПП | |
| | 2. | Полное наименование юридического лица | |
| | | ИНН\КПП | |
| | 3. | Полное наименование юридического лица | |
| | | ИНН\КПП | |

Приложение №1
к заявлению о постановке на учет
юридического лица по месту его нахождения
“ ”
— · — — · — · — · —
число месяц (прописью) год

Наименование юридического лица

ИНН:

| | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

 код причины постановки на учет

| | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

Общее количество учредителей (участников) юридических лиц

| | | | |
|--|--------------|---|--|
| Сведения об учредителях (участниках) юридических лицах | 1 | Полное наименование юридического лица | |
| | | ИНН\КПП | |
| | | Размер вклада в Уставный (складочный) капитал, тыс. руб. | |
| | Адрес | | |
| | 2 | Полное наименование юридического лица | |
| | | ИНН\КПП | |

| | | |
|--|--|--|
| | Размер вклада в уставный (складочный) капитал, тыс. руб. | |
| | | |
| | Адрес | |

2. Ф.И.О. и должность лица, составившего заявление

| |
|--|
| |
|--|

Подпись

| |
|--|
| |
|--|

М.П.

| | | |
|--|--|--|
| | Размер вклада в уставный (складочный) капитал, тыс. руб. | |
| | Адрес места жительства | |

2. Ф.И.О. и должность лица, составившего заявление

| |
|--|
| |
|--|

Подпись

| |
|--|
| |
|--|

М.П.

Приложения

| | | |
|--|---------|--|
| | ИНН\КПП | |
| | Адрес | |

2. Ф.И.О. и должность лица, составившего заявление

| |
|--|
| |
|--|

Подпись

| |
|--|
| |
|--|

М.П.

Приложение №4
к заявлению о постановке на учет
юридического лица по месту его нахождения
" . " . . .
число месяц (прописью) год

Наименование юридического лица

ИНН:

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

 код причины постановки на учет

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

Общее количество: обособленных подразделений _____.

| | | |
|---|--------------|--|
| Сведения об обособ- ленных подразде- лениях | Наименование | |
| | КПП | |
| | Адрес | |
| | Наименование | |
| | КПП | |
| | Адрес | |
| | Наименование | |
| | КПП | |
| | Адрес | |
| | Наименование | |
| | КПП | |
| | Адрес | |

2. Ф.И.О. и должность лица, составившего заявление

Подпись

М.П.

Приложение 12.

Доверенность при подаче документов

СОСТАВЛЯЕТСЯ НА ФИРМЕННОМ БЛАНКЕ РЕГИСТРИРУЕМОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

г. _____
«__» _____ 200__ г.

№ _____

ДОВЕРЕННОСТЬ

Я, генеральный директор Общества с ограниченной ответственностью «_____» доверяю сдать документы для государственной регистрации Общества гр. _____, 19__ г.р. паспорт серия _____ № _____, выданный _____.

Генеральный директор
ООО «_____»

_____ / _____ /

Перечень кодов деятельности

ПЕРЕЧЕНЬ КОДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (ОКВЭД – Общий классификатор видов экономической деятельности) ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ КОДОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ СТАТИСТИКИ ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ СЛЕДУЮЩИЕ РАЗДЕЛЫ

РАЗДЕЛ А – СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО, ОХОТА И ЛЕСНОЕ ХОЗЯЙСТВО

РАЗДЕЛ В – РЫБОЛОВСТВО, РЫБОВОДСТВО

РАЗДЕЛ С – ДОБЫЧА ПОЛЕЗНЫХ ИСКОПАЕМЫХ

Подраздел СА – ДОБЫЧА ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ ПОЛЕЗНЫХ ИСКОПАЕМЫХ

Подраздел СВ – ДОБЫЧА ПОЛЕЗНЫХ ИСКОПАЕМЫХ, КРОМЕ ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ

РАЗДЕЛ D – ОБРАБАТЫВАЮЩИЕ ПРОИЗВОДСТВА

Подраздел DA – ПРОИЗВОДСТВО ПИЩЕВЫХ ПРОДУКТОВ, ВКЛЮЧАЯ НАПИТКИ, И ТАБАКА

Подраздел DV – ТЕКСТИЛЬНОЕ И ШВЕЙНОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Подраздел DC – ПРОИЗВОДСТВО КОЖИ, ИЗДЕЛИЙ ИЗ КОЖИ И ПРОИЗВОДСТВО ОБУВИ

Подраздел DD – ОБРАБОТКА ДРЕВЕСИНЫ И ПРОИЗВОДСТВО ИЗДЕЛИЙ ИЗ ДЕРЕВА

Подраздел DE – ЦЕЛЛЮЛОЗНО-БУМАЖНОЕ ПРОИЗВОДСТВО; ИЗДАТЕЛЬСКАЯ И ПОЛИГРАФИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Подраздел DF – ПРОИЗВОДСТВО КОКСА, НЕФТЕПРОДУКТОВ И ЯДЕРНЫХ МАТЕРИАЛОВ

Подраздел DG – ХИМИЧЕСКОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Подраздел DH – ПРОИЗВОДСТВО РЕЗИНОВЫХ И ПЛАСТМАССОВЫХ ИЗДЕЛИЙ

Подраздел DI – ПРОИЗВОДСТВО ПРОЧИХ НЕМЕТАЛЛИЧЕСКИХ МИНЕРАЛЬНЫХ ПРОДУКТОВ

Подраздел DJ – МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЕ ПРОИЗВОДСТВО И ПРОИЗВОДСТВО ГОТОВЫХ МЕТАЛЛИЧЕСКИХ ИЗДЕЛИЙ

Подраздел DK – ПРОИЗВОДСТВО МАШИН И ОБОРУДОВАНИЯ

Подраздел DL – ПРОИЗВОДСТВО ЭЛЕКТРООБОРУДОВАНИЯ, ЭЛЕКТРОННОГО И ОПТИЧЕСКОГО ОБОРУДОВАНИЯ

Подраздел DM - ПРОИЗВОДСТВО ТРАНСПОРТНЫХ СРЕДСТВ И
ОБОРУДОВАНИЯ

Подраздел DN - ПРОЧИЕ ПРОИЗВОДСТВА

РАЗДЕЛ E - ПРОИЗВОДСТВО И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЭЛЕКТРО-
ЭНЕРГИИ, ГАЗА И ВОДЫ

РАЗДЕЛ F - СТРОИТЕЛЬСТВО

РАЗДЕЛ G - ОПТОВАЯ И РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ; РЕМОНТ АВ-
ТОТРАНСПОРТНЫХ СРЕДСТВ, МОТОЦИКЛОВ, БЫТОВЫХ ИЗДЕ-
ЛИЙ И ПРЕДМЕТОВ ЛИЧНОГО ПОЛЬЗОВАНИЯ

РАЗДЕЛ H - ГОСТИНИЦЫ И РЕСТОРАНЫ

РАЗДЕЛ I - ТРАНСПОРТ И СВЯЗЬ

РАЗДЕЛ J - ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

РАЗДЕЛ K - ОПЕРАЦИИ С НЕДВИЖИМЫМ ИМУЩЕСТВОМ,
АРЕНДА И ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ УСЛУГ

РАЗДЕЛ L - ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ОБЕСПЕЧЕ-
НИЕ ВОЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ; ОБЯЗАТЕЛЬНОЕ СОЦИАЛЬ-
НОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

РАЗДЕЛ M - ОБРАЗОВАНИЕ

РАЗДЕЛ N - ЗДРАВООХРАНЕНИЕ И ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ СОЦИ-
АЛЬНЫХ УСЛУГ

РАЗДЕЛ O - ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ПРОЧИХ КОММУНАЛЬНЫХ,
СОЦИАЛЬНЫХ И ПЕРСОНАЛЬНЫХ УСЛУГ

РАЗДЕЛ P - ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ УСЛУГ ПО ВЕДЕНИЮ ДОМАШ-
НЕГО ХОЗЯЙСТВА

РАЗДЕЛ Q - ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ЭКСТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ ОРГАНИ-
ЗАЦИЙ

**КАЖДЫЙ РАЗДЕЛ И ПОДРАЗДЕЛ СОДЕРЖИТ ПЕРЕЧЕНЬ КО-
ДОВ, НАПРИМЕР, 30.01.1 - Производство пишущих машин, машин
для обработки текста, калькуляторов, счетных машин и их частей.
ИЗ ЭТОГО ПЕРЕЧНЯ НЕОБХОДИМО ВЫБРАТЬ ТЕ ВИДЫ ДЕЯ-
ТЕЛЬНОСТИ, КОТОРЫМИ НАМЕРЕВАЕТСЯ ЗАНИМАТЬСЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ И УКАЗАТЬ ИХ КОДЫ ДЛЯ СЛУЖБЫ СТАТИ-
СТИКИ.**

Приложение 14.

Заявление о государственной регистрации

Приложение № 1
к постановлению Правительства
Российской Федерации
от 19 июня 2002 г. № 439

| | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|
| 14Р | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
|-----|---|---|---|---|---|

В _____
(наименование регистрирующего органа) (код)

**Заявление о государственной регистрации
юридического лица при создании**

| | | |
|--|--|--|
| 1. Наименование юридического лица | | |
| 1.1 | 1.1.1. Организационно-правовая форма | Общество с ограниченной ответственностью |
| | 1.1.2. Полное, с указанием организационно-правовой формы | Общество с ограниченной ответственностью « _____ » |
| 1.2 | Сокращенное | ООО « _____ » |
| 1.3 | Фирменное | |
| 1.4 | 1.4.1. На языке народов Российской Федерации | |
| | 1.4.2. Указать, на каком | |
| 1.5 | 1.5.1. На иностранном языке | |
| | 1.5.2. Указать, на каком | |

| | | | |
|------------------------------------|---|--------------------------|--|
| 2. Адрес (место нахождения) | | | |
| 2.1 | Постоянно действующего исполнительного органа | Иного органа | Лица, имеющего право действовать от имени юридического лица без доверенности |
| | | <input type="checkbox"/> | |
| (нужное отметить знаком - V) | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|-------------------------------------|--|--------------|--------------------------|----------------|--|--|--------------------|------------------------|-----------------|--|--|--|--|-------------|--|
| 2.2 | Генеральный директор | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | (наименование органа) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.3 | 2.3.1. Фамилия | | | | | 2.3.2. Имя | | | | | 2.3.3. Отчество | | | | | | |
| | 2.3.4. ИНН лица (при его наличии) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2.3.5. Вид документа, удостоверяющего личность | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2.3.6. Серия | | | 2.3.7. Номер | | | | | 2.3.8. Дата выдачи | | | | | | | | |
| | 2.3.9. Кем выдан | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2.3.10. Код подразделения | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2.4 | Адрес в Российской Федерации | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 2.4.1. Почтовый индекс | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 2.4.2. Субъект Российской Федерации | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 2.4.3. Район | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.4.4. Город | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.4.5. Населенный пункт | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.4.6. Улица (проспект, переулок и т.д.) | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.4.7. Номер дома (владение) | | | | | 2.4.8. Корпус (строение) | | | | | 2.4.9. Квартира (офис) | | | | | | | |
| 2.5 Контактный телефон: | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.5.1. Код | | | | | | 2.5.2. Телефон | | | | | | | | | | 2.5.3. Факс | |

| | | | | | | | | | | | | | |
|------------|---|--------------------------|-------------|--|--|------------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| 5.3 | Адрес места жительства в Российской Федерации | | | | | | | | | | | | |
| | 5.3.1. Почтовый индекс | | | | | | | | | | | | |
| | 5.3.2. Субъект Российской Федерации | | | | | | | | | | | | |
| | 5.3.3. Район | | | | | | | | | | | | |
| | 5.3.4. Город | | | | | | | | | | | | |
| | 5.3.5. Населенный пункт | | | | | | | | | | | | |
| | 5.3.6. Улица (проспект, переулок и т.д.) | | | | | | | | | | | | |
| | 5.3.7. Номер дома (владение) | 5.3.8. Корпус (строение) | | | | 5.3.9. Квартира (офис) | | | | | | | |
| 5.4 | Контактный телефон: | | | | | | | | | | | | |
| | 5.4.1. Код | | | | | | | | | | | | |
| | | 5.4.2. Телефон | | | | | | | | | | | |
| | | | 5.4.3. Факс | | | | | | | | | | |
| 6. | Представлены документы в соответствии со статьей 12 Федерального закона "О государственной регистрации юридических лиц" Перечень документов указывается в листе В | | | | | | | | | | | | |

| | |
|-----------|--|
| 7. | <p>Мною подтверждается, что: представленные учредительные документы соответствуют установленным законодательством Российской Федерации требованиям к учредительным документам юридического лица данной организационно-правовой формы (ОПФ); сведения, содержащиеся в этих учредительных документах, иных представленных для государственной регистрации документах, заявлении о государственной регистрации, достоверны; при создании юридического лица соблюден установленный для юридических лиц данной ОПФ порядок их учреждения, в том числе оплаты уставного капитала (уставного фонда, складочного капитала, паевых взносов), на момент государственной регистрации; в установленных законом случаях вопросы создания юридического лица согласованы с соответствующими государственными органами и (или) органами местного самоуправления.</p> <p style="text-align: right;">Заявитель <input style="width: 150px; height: 15px;" type="text"/> (подпись)</p> |
|-----------|--|

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 8. | <p>Заполняется в соответствии со статьей 80 «Основ законодательства Российской Федерации о нотариате»</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8.1 | <div style="text-align: right; margin-top: 50px;"> <p>Подпись заявителя удостоверяю <input style="width: 100px; height: 15px;" type="text"/> Нотариус (подпись)</p> </div> <p style="text-align: center; margin-top: 10px;">М.П.</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8.2 | <p>ИНН нотариуса (при его наличии) <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td style="width: 20px; height: 15px;"></td><td style="width: 20px; height: 15px;"></td><td style="width: 20px; height: 15px;"></td><td style="width: 20px; height: 15px;"></td><td style="width: 20px; height: 15px;"></td><td style="width: 20px; height: 15px;"></td><td style="width: 20px; height: 15px;"></td><td style="width: 20px; height: 15px;"></td><td style="width: 20px; height: 15px;"></td><td style="width: 20px; height: 15px;"></td><td style="width: 20px; height: 15px;"></td><td style="width: 20px; height: 15px;"></td><td style="width: 20px; height: 15px;"></td><td style="width: 20px; height: 15px;"></td><td style="width: 20px; height: 15px;"></td><td style="width: 20px; height: 15px;"></td><td style="width: 20px; height: 15px;"></td><td style="width: 20px; height: 15px;"></td><td style="width: 20px; height: 15px;"></td></tr></table></p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | |
|------------|---|
| 9. | <p>Заполняется должностным лицом регистрирующего органа</p> |
| 9.1 | <p>9.1.1. Документы представлены Непосредственно заявителем <input style="width: 20px; height: 15px; margin-left: 100px;" type="checkbox"/> Почтовым отправлением <input style="width: 20px; height: 15px; margin-left: 100px;" type="checkbox"/> (нужное отметить знаком - V)</p> |

| | |
|-------------------|---|
| | <p>9.1.2. Дата получения документов регистрирующим органом “ _____ ” “ _____ ” “ _____ ”</p> <p style="text-align: center;">число месяц год</p> <p>9.1.3. Входящий номер _____</p> |
| <p>9.2</p> | <p>9.2.1. Расписка в получении документов</p> <p>Выдана непосредственно заявителю <input type="checkbox"/> Направлена по почте <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">(нужное отметить знаком - V)</p> <p>9.2.2. Должность работника регистрирующего органа _____</p> <p>9.2.3. Фамилия _____</p> <p>9.2.4. Имя _____</p> <p>9.2.5. Отчество _____</p> <p style="text-align: right;">_____ (подпись)</p> |

Сведения об учредителях (участниках) – юридических лицах *
Общества с ограниченной ответственностью «Либерти Консалт»

(Полное наименование создаваемого юридического лица
с указанием организационно-правовой формы)

| | | |
|------------|---|--|
| 1.1 | Организационно-правовая форма | |
| 1.2 | Полное наименование учредителя – юридического лица | |

| | | |
|------------|--|------------------------|
| 2. | Сведения о регистрации учредителя (участника) – российского юридического лица | |
| 2.1 | Дата регистрации | |
| 2.2 | Регистрационный номер | до 1 июля 2002 года |
| 2.3 | Основной государственный регистрационный номер (ОГРН) | после 1 июля 2002 года |
| 2.4 | Наименование регистрирующего органа | |

| | | |
|------------|---|--|
| 3. | Сведения о регистрации учредителя (участника) – иностранного юридического лица | |
| 3.1 | Страна инкорпорации | |
| 3.2 | Дата регистрации | |
| 3.3 | Регистрационный номер | |
| 3.4 | Наименование регистрирующего органа | |

| | | |
|-----------|--|--|
| 4. | Размер вклада в уставный капитал (указать в рублях) | |
|-----------|--|--|

Сведения об учредителях (участниках) – физических лицах *
Общество с ограниченной ответственностью «Либерти Консалт»

(Полное наименование создаваемого юридического лица
с указанием организационно-правовой формы)

| | | | | | | | | | | | | |
|--|-----------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 1. Данные учредителя (участника) – физического лица | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 | Фамилия | | | | | | | | | | | |
| 1.2 | Имя | | | | | | | | | | | |
| 1.3 | Отчество | | | | | | | | | | | |
| 1.4 | ИНН (при его наличии) | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|---|------------|-------|--|------------|-------------|
| 2. Данные документа, удостоверяющего личность | | | | | | |
| 2.1 | Вид документа, удостоверяющего личность | | | | -- | |
| 2.2 | Серия | 2.3 | Номер | | 2.4 | Дата выдачи |
| 2.5 | Кем выдан | | | | | |
| 2.6 | Код подразделения | | | | - | |

| | | |
|-----------|---|--|
| 3. | Размер вклада в уставный капитал (указать в рублях) | |
|-----------|---|--|

| | | | | | | |
|--|--|--------------------------|------------------------|--|--|--|
| 4. Адрес места жительства учредителя (участника) – физического лица | | | | | | |
| 4.1 | Адрес места жительства в Российской Федерации (при отсутствии указывается место пребывания) | | | | | |
| | 4.1.1. Почтовый индекс | | | | | |
| | 4.1.2. Субъект Российской Федерации | | | | | |
| | 4.1.3. Район | | | | | |
| | 4.1.4. Город | | | | | |
| | 4.1.5. Населенный пункт | | | | | |
| | 4.1.6. Улица (проспект, переулок и т.д.) | | | | | |
| | 4.1.7. Номер дома (владение) | 4.1.8. Корпус (строение) | 4.1.9. Квартира (офис) | | | |

| | | |
|-----|--|----|
| 4.2 | Адрес места жительства в стране, резидентом которой является учредитель (участник) - физическое лицо** | |
| | 4.2.1. Страна места жительства | -- |
| | 4.2.2. Адрес места жительства | -- |

Заявитель

(подпись)

* На каждого учредителя (участника) заполняется отдельно.

** Заполняется в случае, если учредитель (участник) – физическое лицо – иностранный гражданин или лицо без гражданства, которое постоянно проживает за пределами Российской Федерации.

по форме №

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 8. | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|

Лист В

**Расписка в получении документов, представленных
заявителем в регистрирующий орган
для государственной регистрации юридического лица
при создании**

Настоящим удостоверяется, что заявитель _____
(фамилия, имя, отчество)

представил, а регистрирующий орган _____
(наименование регистрирующего органа)

получил " _____ " _____ " _____ " вх. _____ нижеследующие до-
" _____ " _____ " _____ № _____ кументы
(чис- (месяц (про- (год)
ло) писью))

(полное наименование создаваемого юридического лица
с указанием организационно-правовой формы)

| № | Наименование документа (заполнить соответствующую(ие) строку(и)) | Документы представлены | |
|-----|--|--|--|
| | | на бумажных носителях (количество листов) | на электрон- ных носителях (наименование файла) |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. | Заявление (с приложениями) | | |
| 2. | Учредительные документы юриди- ческого лица | | |
| 2.1 | Устав | | |
| 2.2 | Учредительный договор | | |
| 2.3 | Положение | | |
| 3. | Решение о создании юридического лица | | |
| 3.1 | Протокол | | |
| 3.2 | Договор | | |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|-----|---|---|---|
| 3.3 | Иной документ в соответствии с законодательством Российской Федерации _____ (указать наименование) | | |
| 4. | Выписка из реестра иностранных юридических лиц соответствующей страны происхождения или иное равное по юридической силе доказательство юридического статуса каждого иностранного юридического лица – учредителя Указать количество документов _____ | | |
| 5. | Документ об уплате государственной пошлины | | |

| | |
|--|-----------------------|
| 6. Сведения об электронном носителе | |
| 6.1 | Наименование носителя |
| 6.2 | Количество |

| | |
|--------------------------------|--|
| 7. Регистрирующий орган | |
| 7.1 | Должность работника регистрирующего органа |
| 7.2 | Фамилия |
| 7.3 | Имя |
| 7.4 | Отчество |
| | |
| М.П. | Подпись |

Карточки с подписями

ЛИЦЕВАЯ СТОРОНА

| | | | |
|---|--|---|--|
| | | Код формы документа по ОКУД 0401026 | |
| Карточка с образцами подписей и оттиска печати | | | |
| Владелец счета | | Отметка банка | |
| | | (подпись) | |
| | | " " 20 г. | |
| Место нахождения (место жительства) | | | |
| | | | |
| | | | |
| тел. № | | | |
| Банк | | Прочие отметки | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

ОБОРОТНАЯ СТОРОНА

| | | | | | | | |
|---|--|------------------------|-----|-----------------|------|---|------|
| | | № банковского счета | | | | | |
| (краткое наименование владельца счета) | | | | | | | |
| Должность | | Фамилия, имя, отчество | | Образец подписи | | Срок полномочий лиц, временно пользующихся правом подписи | |
| | | | | | | | |
| Первая подпись | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Вторая подпись | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Дата заполнения | | | | | | Образец оттиска печати | |
| Подпись клиента | | | | | | | |
| | | Выданы денежные чеки | | | | | |
| Место для удостоверительной надписи о свидетельствовании подлинности подписей | | Дата | с № | по № | Дата | с № | по № |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |