

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

ГЛАВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И КАДРОВ

Учреждение образования  
«БЕЛОРУССКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

И. В. Лобанова

# ОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*Рекомендовано учебно-методическим объединением  
по образованию в области сельского хозяйства в качестве  
учебно-методического пособия для студентов учреждений,  
обеспечивающих получение высшего образования II ступени  
по специальностям 1-74 80 02 Мелиорация, рекультивация и охрана  
земель, 1-56 80 01 Землеустройство, кадастры, геодезия и геоматика,  
1-74 80 01 Агротехника, 1-74 80 03 Зоотехния*

Горки  
БГСХА  
2020

УДК 346.26(075.8)  
ББК 65.012.1я73  
Л68

*Рекомендовано методическими комиссиями  
агрономического факультета 29.09.2020 (протокол № 1),  
землеустроительного факультета 29.09.2020 (протокол № 1),  
факультета биотехнологии и аквакультуры 28.09.2020 (протокол № 1),  
мелиоративно-строительного факультета 16.09.2020 (протокол № 1),  
факультета механизации сельского хозяйства 28.09.2020 (протокол № 1),  
агроэкологического факультета 29.09.2020 (протокол № 1)  
и Научно-методическим советом БГСХА 30.09.2020 (протокол № 1)*

Автор:

кандидат экономических наук, доцент *И. В. Лобанова*

Рецензенты:

кандидат экономических наук, доцент *И. Г. Почтовая*;  
доктор экономических наук, профессор *А. Г. Ефименко*

**Лобанова, И. В.**

Л68 Организация предпринимательской деятельности : учебно-методическое пособие / И. В. Лобанова. – Горки : БГСХА, 2020. – 192 с.

ISBN 978-985-882-013-8.

Пособие дает системное представление об основах организации предпринимательской деятельности. Последовательно рассматриваются сущность и методы предпринимательской деятельности, предпринимательская среда, типы предпринимательских структур. Даются представления об организации собственного дела, оценке деятельности организации, предпринимательской тайне и предпринимательском риске, раскрываются методы отбора и принятия предпринимательских решений, а также этика и личные качества участников предпринимательской деятельности.

Для студентов учреждений, обеспечивающих получение высшего образования II ступени по специальностям 1-74 80 02 Мелиорация, рекультивация и охрана земель, 1-56 80 01 Землеустройство, кадастры, геодезия и геоматика, 1-74 80 01 Агронмия, 1-74 80 03 Зоотехния.

УДК 346.26(075.8)  
ББК 65.012.1я73

**ISBN 978-985-882-013-8**

© УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия», 2020

## ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Организация предпринимательской деятельности» представляет собой систематизацию нормативно-правовых, экономических и организационных знаний по вопросам становления, организации и ведения предпринимательской деятельности в условиях белорусской экономики.

Предпринимательская деятельность проявляется в самых различных сферах и является, прежде всего, интеллектуальной деятельностью не только энергичного и инициативного, но и высоконравственного человека, который, владея полностью или частично материальными и интеллектуальными ценностями, использует их для организации своего дела с целью получения прибыли и удовлетворения потребностей других членов общества.

Целью изучения дисциплины «Организация предпринимательской деятельности» является формирование у магистрантов теоретических знаний и практических навыков предпринимательской деятельности как системы экономических, организационных и правовых отношений в рамках предпринимательских единиц.

В результате освоения дисциплины студенты должны знать понятие, сущность и виды предпринимательской деятельности; типы и виды предпринимательства; технологию принятия предпринимательских решений; организацию собственного дела и основные бизнес-процессы в организации; методы снижения рисков и потерь; оценку деятельности предпринимательской организации; культуру предпринимательства.

Общее количество часов, отводимых учебным планом на изучение дисциплины по специальностям 1-74 80 01 Агрономия, 1-56 80 01 Землеустройство, кадастры, геодезия и геоматика, 1-74 80 03 Зоотехния, 1-74 80 02 Мелиорация, рекультивация и охрана земель, 1-33 80 01 Экология составляет 96 часов (3 з. е.), в том числе 16 часов лекций, 32 часа практических занятий и 48 часов самостоятельная работа и по специальности 1-74 80 05 Техническое обеспечение производства сельскохозяйственной продукции 100 часов, в том числе 16 часов лекций, 32 часа практических занятий и 52 часа самостоятельная работа соответственно. Оценка итоговых приобретенных компетенций производится при сдаче зачета.

Распределение часов по темам представлено в табл. 1.

**Т а б л и ц а 1. Тематический план по дисциплине  
«Организация предпринимательской деятельности»  
для специальностей 1-74 80 01 Агрономия, 1-56 80 01 Землеустройство, кадастры,  
геодезия и геомастика, 1-74 80 03 Зоотехния, 1-74 80 02 Мелиорация, рекультивация  
и охрана земель, 1-74 80 05 Техническое обеспечение производства  
сельскохозяйственной продукции, 1-33 80 01 Экология**

Название темы	Всего аудиторных часов	В т. ч. лекций
Сущность и содержание предпринимательства и предпринимательской деятельности	2	2
Классификация предпринимательства. Типы и виды предпринимательства	2	2
Предпринимательская идея и ее выбор. Принятие предпринимательского решения: типы предпринимательских решений и цели их принятия, методы принятия предпринимательских решений	6	2
Планирование предпринимательской деятельности	18	2
Организация собственного дела	6	2
Оценка деятельности предпринимательской организации	10	2
Предпринимательский риск и предпринимательская тайна	2	2
Культура предпринимательства	2	2
Всего	48	16

## **Тема 1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

- 1.1. Историко-экономические аспекты развития предпринимательства.
- 1.2. Современная трактовка категории «предпринимательство».
- 1.3. Признаки, принципы и условия предпринимательской деятельности.
- 1.4. Цели и задачи предпринимательской деятельности.
- 1.5. Субъекты и объекты предпринимательской деятельности.
- 1.6. Государственное регулирование предпринимательской деятельности.

### **1.1. Историко-экономические аспекты развития предпринимательства**

Предпринимательство как социально-экономическое явление возникло на определенном этапе развития общественных отношений. Этимология этого слова, содержащаяся во многих словарях, достаточно схожа по своему значению. В частности, В. И. Даль в Толковом словаре живого русского языка определил, что «предпринимать» означает «затевать, решаться исполнить какое-либо новое дело, приступать к совершению чего-либо значительного». Отсюда: «предприниматель» – «предпринявший» что-либо. «Предприниматель – это предприимчивый торговец, способный к предприятиям, крупным оборотам, смелый, решительный, отважный на дела этого рода человек».

С. И. Ожегов в «Словаре русского языка» пишет: «предприниматель – владелец предприятия... Предприимчивый – умеющий предпринять что-нибудь в нужный момент, находчивый, изобретательный».

Чтобы более полно рассмотреть содержание и смысл категорий «предприниматель» и «предпринимательство» недостаточно только констатировать их смысловое толкование. Более подробно рассмотрим экономическое наполнение этих категорий.

Термин «предприниматель» как экономическая категория произошел от французского слова *entrepreneur* (посредник), которое в середине XVI века употреблялось по отношению к организаторам балов.

В XVII веке предпринимателем называлось лицо, заключившее с

государством контракт оговоренной стоимости и несущее полную ответственность за его выполнение, например, за строительство объекта.

Основоположником теории предпринимательства считается ирландский экономист Ричард Кантильон (1680–1734 гг.), который в XVIII веке одним из первых стал рассматривать предпринимателя как личность, принимающую решения и удовлетворяющую свои потребности в условиях неопределенности. Сведения о ранних годах жизни Р. Кантильона скудны. Известно, что он разбогател, будучи купцом в Лондоне, а затем банкиром в Париже.

Р. Кантильон стал известен благодаря труду «Очерк о природе торговли вообще», изданному на французском языке в Лондоне в 1755 году. Он считал, что доход предпринимателя (торговца, ремесленника, фермера и пр.) – это плата за риск, поскольку он обязуется производить строго определенные выплаты на зарплату нанятых работников, на покупку сырья или товаров по определенным ценам, в то время как размер будущей выручки неизвестен.

Согласно теории Р. Кантильона, предприниматель есть индивид, обладающий предвидением и желанием принять на себя риск, устремленный в будущее, чьи действия характеризуются и надеждой получить доход, и готовностью к потерям. Таким образом, предприниматель действует на свой страх и риск, получая непостоянный доход.

Р. Кантильон подчеркивает отличие предпринимателя от государственного служащего, получающего постоянную зарплату. Главное, что отличает предпринимателя от служащего – желание и умение нести риск и получать за это предпринимательскую прибыль. Отсюда вытекает сущностное понятие предпринимательской прибыли как платы за риск, возникающий вследствие неопределенности будущих событий.

Среди многих новаций в «Очерке», по меньшей мере, два момента выступают как превосходящие все то, что было найдено в экономической теории до 20 века. Это, во-первых, анализ предпринимателя как человека, который «покупает по определенной цене, чтобы продать по неизвестной цене». Во-вторых, предприниматель может быть торговцем или землевладельцем, но в равной степени он может быть и капиталистом, использующим чужой труд; тем не менее, во всех случаях предпринимательская роль остается непосредственно за тем, кто принимает решения в условиях неопределенности.

Один из основателей экономической науки, Адам Смит (1723–1790 гг.), в труде «Исследование о природе и причинах богатства

народов» (1776 г.) характеризовал предпринимателя как реализатора рискованных коммерческих идей. А. Смит считал, что предприниматели выполняют важнейшую социальную функцию – функцию накопления. По А. Смиту, предприниматель сам вносит капитал, планирует, организует производство и распоряжается результатами своего труда. Также как Кантильон, он считал, что прибыль предпринимателя есть плата за риск и затраты капитала. Он признает, что главным мотивом человеческой деятельности является своекорыстный интерес.

А. Смит неоднократно подчеркивал, что частные интересы предпринимателей никогда не совпадают с интересами общественными, так как чем выше уровень производства и национального богатства, тем меньше норма прибыли. А поскольку норма прибыли находится в обратной зависимости от общественного благосостояния, то класс предпринимателей обычно заинтересован в том, чтобы вводить общество в заблуждение и даже угнетать его. А. Смит разработал теорию стоимости, широко используемую в формировании товарно-ценовой политики при организации предпринимательства. Согласно концепции А. Смита, стоимость имеет два различных значения: иногда она обозначает полезность какого-либо предмета, а иногда – возможность приобретения других вещей, которую дает обладание данным предметом. Первую он называет потребительной стоимостью, а вторую – меновой стоимостью.

Французский экономист Жан-Батист Сэй (1767–1832 гг.), автор нескольких работ по политэкономии, показал активную роль предпринимателя в создании продукта. Изучив фундаментальный труд А. Смита «Исследование о природе и причинах богатства народов», свое видение сущности и роли предпринимательства он изложил в «Трактате по политической экономии» (1803 г.). Особое внимание французский экономист уделял производственной сфере, считая, что в основе предпринимательской деятельности лежит способность предпринимателя организовывать более эффективное производство и сбыт продукции. Для Ж.-Б. Сэя предприниматель – это человек, организующий людей в рамках производственной единицы. Он ставил предпринимателя в центр процесса производства и распределения.

Доход предпринимателя – это вознаграждение за его способности, таланты, труд по организации и управлению производством. Касаясь личности предпринимателя, Ж.-Б. Сэй отмечает такие качества, как ум, благоразумие, любовь к порядку, честность, знание людей, умение верно оценить важность продукта и определить потребность, которую

он должен удовлетворить. Кроме этого, предприниматель должен «верно сводить свои счета и вычислять издержки производства сравнительно с ценностью, какую будет иметь его продукт в продаже».

Макс Вебер (1864–1920 гг.) видел в предпринимательской деятельности воплощение рациональности. Под рациональностью он понимал функциональную эффективность, получение максимальной выгоды от использования вложенных средств и приложенных усилий.

Важный вклад в теорию предпринимательства внесли Йоган Тюнен (1783–1850 гг.) и Ганс фон Мангольд (1824–1868 гг.) – представители немецкой экономической школы. Й. Тюнен впервые обратил внимание на неоднородность рисков. Мотивом занятия предпринимательством он считал то, что вероятность выигрыша предпринимателя будет больше возможных потерь. Г. Мангольд рассматривает риски, связанные с временным фактором: чем длиннее период между производством товаров и их реализацией, тем выше риск возможных потерь.

Наиболее полно факторы риска в предпринимательстве исследовал американский экономист Фрэнк Найт (1885–1972 гг.). Риск, по мнению ученого, есть объективная вероятность, и поэтому его можно определить количественно, используя теорию вероятностей. Риск, по выражению Ф. Найта, превращается в «постоянный элемент издержек», которые несет предприниматель в виде страховки.

## **1.2. Современная трактовка категории «предпринимательство»**

Основы современного понимания предпринимательства заложил австрийский экономист и социолог Йозеф Шумпетер (1883–1950 гг.). В книге «Теория экономического развития» (1912 г.) он пишет, что функциональной сущностью предпринимателя является выявление и использование новой комбинации факторов производства, т. е. реализация нововведений. Важно «...делать не то, что другие» и «...не так, как делают другие» Й. Шумпетер считал, что главное в предпринимательстве – инновационная деятельность, а право собственности на предприятие не является существенным признаком предпринимательства.

По мнению ученого, предприниматель должен обладать таким типом характера, который рассчитывает на собственные силы, предпочитает риск, ценит собственную независимость, имеет потребность в достижении успеха и стремится к нововведениям. Именно благодаря активности предпринимателя осуществляется технический прогресс, развивается экономика.

Й. Шумпетер не наделяет предпринимателя избытком интеллекта, и именно это обстоятельство дает ему возможность не заниматься сравнением множества вариантов достижения цели, не предаваться долгим колебаниям, а идти своим путем. По его теории, в конкурентных условиях нововведения более действенны, чем низкие цены.

Значительный вклад в современное представление о предпринимательстве внес выдающийся английский экономист Джон Мейнард Кейнс (1883–1946 гг.). По мнению ученого, экономика может в течение длительного времени находиться в состоянии «равновесия с неполной занятостью».

Дж. Кейнсом также были сделаны выводы о необходимости государственного регулирования экономических отношений с помощью применения соответствующих кредитно-денежных и бюджетных инструментов. Дж. Кейнс характеризовал предпринимателя как новый социально-психологический тип хозяйственника, которому присущи осторожность, предусмотрительность, расчетливость, стремление к лучшему, независимость, бережливость и оптимизм. К основным предпринимательским качествам Дж. Кейнс относил умение соотносить потребление и сбережения, способность к риску, дух активности, уверенность в перспективах и др.

Фридрих Хайек (1899–1992 гг.), британский экономист с австрийскими корнями, удостоенный в 1974 году Нобелевской премии, первым обратил внимание на то, что именно конкуренция заставляет предпринимателя заниматься инновациями в поиске новых продуктов, новых рынков сырья. Акцент делается на поиске предпринимателем новых идей, на способности обнаружить или создать новые потребности, которые никто не удовлетворяет. В интерпретации Ф. Хайека, суть предпринимательства – поиск и исследование новых экономических возможностей. В качестве движущей силы предстает предприниматель, стремящийся достичь наиболее эффективного симбиоза своих уникальных знаний с рыночной ситуацией и тем самым обеспечить первенство в конкуренции и больший доход.

Следует отметить значительную роль в развитии современной теории предпринимательства американского ученого П. Друкера (1909 г.), который видит в предпринимателе человека, перемещающего экономические ресурсы из области низкой производительности и доходов в область более высокой производительности и прибыльности. Он поддерживает Й. Шумпетера в части комбинирования факторов производства и всемерного использования предпринимателем инноваций.

По мнению П. Друкера, предприниматель создает потребителя, а принципы предпринимательства практикуются не только на небольших и новых предприятиях, но и на крупных и даже старых. Предпринимательским предприятие является не потому что оно новое, а потому что в основе его деятельности лежит осознание того факта, что выпускаемые изделия или оказываемые новые услуги имеют индивидуальные характеристики. А спрос на них вырастает до такой степени, что образовывается новая рыночная ниша, а новая техника делает возможным превращение сложных операций в научный процесс. Знания в предпринимательстве – средство достижения цели. А нововведение – особый инструмент предпринимателя, средство осуществления своих замыслов в бизнесе.

Современные российские исследователи (А. И. Агеев, А. В. Бусыгин, Г. Л. Багиев, А. Н. Асаул) определяют предпринимательство как:

1) стиль хозяйствования, которому присущи принципы новаторства, антибюрократизма, постоянной инициативы, ориентации на инновации;

2) процесс организации и осуществления деятельности в условиях формирования, развития и функционирования рыночных отношений;

3) процедуру планирования, организации и осуществления непрерывного, постоянно обновляемого процесса расширения производства товаров и услуг в целях удовлетворения экономических, социальных и экологических потребностей общества и получения прибыли.

В настоящее время Большой экономический словарь определяет предпринимателя как физическое лицо, которое самостоятельно и на свой риск осуществляет активную экономическую деятельность.

Крупный банкир и владелец небольшого магазина, обладатель контрольного пакета акций акционерного общества и дилер по недвижимости, фермер и один из собственников страховой компании. Всех перечисленных лиц объединяет принадлежность к особому слою общества – предпринимателям. Род их занятий можно, соответственно, определить как предпринимательство.

Предпринимательство (предпринимательская деятельность) самостоятельная, инициативная деятельность граждан, направленная на получение прибыли или личного дохода и осуществляемая от своего имени и на свой риск, и под свою имущественную ответственность или от имени и под имущественную ответственность юридического лица.

Гражданский кодекс Республики Беларусь определяет предпринимательскую деятельность как самостоятельную деятельность юридических и физических лиц, осуществляемую ими в гражданском обороте от своего имени, на свой риск и под свою имущественную ответственность и направленную на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи вещей, произведенных, переработанных или приобретенных указанными лицами для продажи, а также от выполнения работ или оказания услуг, если эти работы или услуги предназначаются для реализации другим лицам и не используются для собственного потребления (ч. 2 п. 1 ст. 1).

Согласно принятым во многих развитых странах стандартам, предпринимательство – это вид человеческой деятельности, направленной на организацию и осуществление важных и трудных проектов. Оно ассоциируется с попытками сделать что-то новое или же улучшить что-либо уже существующее. Основная роль в этой деятельности принадлежит предпринимателям, которые сводят вместе деньги, материальные ресурсы, рабочую силу, результате создают новое дело и управляют им.

В мировой практике понятие «предприниматель» предполагает такие аспекты:

- личная заинтересованность в результатах деятельности;
- предприниматель ведет ее на свой страх и риск, результат зависит от его инициативы и предприимчивости;
- предприниматель должен быть хозяином своего предприятия, обладать свободой;
- деятельность предпринимателя зависит от общества, от норм взаимоотношений в обществе.

Предпринимательство можно определять с различных позиций, таких как:

- деятельность, направленная на максимизацию прибыли;
- инициативная деятельность граждан, заключающаяся в производстве товаров и услуг, направленная на получение прибыли;
- прямая функция реализации собственности, основная ее производственная функция;
- процесс организационной новации в целях извлечения прибыли;
- действия, направленные на возрастание капитала, развитие производства и присвоение прибыли;
- специфический вид деятельности, направленный на неустанный поиск изменений в существующих формах жизни организаций и общества, постоянная реализация этих изменений.

Предпринимательство правильно определять как процесс непрерывного поиска изменений в потребностях, спросе конечного потребителя на продукцию и услуги, удовлетворения этой потребности путем организации производства, сбыта, маркетинга, логистики, менеджмента, ориентированных на лучшие новации, приносящие максимум производительности в каждой из стадий процесса воспроизводства. В этом определении акцент делается не на максимизацию прибыли, а на потребителя, на его потребности, удовлетворение которых благодаря высокому уровню организации предпринимательства и может принести максимальную прибыль.

Предпринимательство часто отождествляется с понятием бизнес. Хотя оба эти понятия тесно связаны, у них все же разный смысл. Слово «бизнес» имеет несколько значений. Это не только предпринимательство, но и какое-либо дело, покупка, коммерческое или производственное предприятие, политика отдельного предпринимателя или целой фирмы. Поэтому бизнесменом можно назвать не только владельца какого-либо дела, но и менеджера, нанятого собственником для управления той или иной сферой бизнеса (производством, маркетингом, финансами и т. д.).

Слово «бизнес» (от англ. *business*) означает любое занятие, дело, приносящее доход. Человек, занимающийся бизнесом, – это бизнесмен (от англ. *businessman*), т. е. делец, коммерсант, предприниматель.

Бизнесом называется экономическая деятельность субъекта в условиях рыночной экономики, нацеленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции (товаров, работ, услуг).

Таким образом, бизнес – это приносящая доход деятельность граждан, имеющих собственность. Кроме того, бизнес – это и совокупность отношений между всеми его участниками, образующими команду единомышленников с целью получения дохода, прибыли, развития предприятия, организации.

### **1.3. Признаки, принципы и условия предпринимательской деятельности**

Важнейшим признаком предпринимательства является *самостоятельность и независимость хозяйствующих субъектов*. В основе их поведения лежат внутренние побуждения. Каждый человек, становясь предпринимателем, самостоятельно решает все вопросы деятельности

своего предприятия исходя из экономической выгоды и рыночной конъюнктуры.

В тесном единстве с самостоятельностью находится *принцип личной экономической заинтересованности и ответственности*. Собственная выгода является движущим фактором предпринимательской деятельности, но хозяйствующий субъект, преследуя свои собственные интересы, работает на общественные. Например, Г. Форд занялся производством автомобилей вовсе не из благотворительных побуждений. Он преследовал личную выгоду, но, удовлетворяя свои интересы, создал целую автомобильную империю, которая наводнила машинами весь мир. В современных условиях личный интерес предпринимателя все более переплетается с коллективным интересом фирмы или компании. Обладая самостоятельностью, предприниматель берет на себя личную ответственность за результаты деятельности. Заинтересованность в сочетании с ответственностью заставляет предпринимателя работать в жестком режиме.

Предпринимательство немыслимо без *новаторства, творческого поиска*. Эффективно работать может только тот, кто обеспечивает высокое качество и постоянно обновляет продукцию. Способность к принятию нестандартных решений, творческий подход к оценке ситуации всегда высоко ценились в деловом мире. Искать клиента, деньги, валюту, материалы, транспорт, помещения, контракты, связи, нужных людей, документы, обходные пути – неизбежный удел предпринимателя. Поэтому он вечно спешит и ему, никогда не хватает времени, он редко различает рабочие и выходные дни, рано встает и поздно ложится спать, пытается делать несколько дел одновременно. Спокойная, тихая размеренная жизнь не ассоциируется с обликом предпринимателя.

Характерным признаком предпринимательских экономических отношений является *хозяйственный риск*. Риск постоянно сопутствует бизнесу. Риск формирует особый способ мышления и поведения, психологию предпринимателя.

Условия существования требуют от него высокой деловитости и динамизма, духа соперничества. Взлеты и падения неизбежны на этом пути. По оценке специалистов, из ста проходящих проверку новых идей реальное применение находят не более двух. По словам Джеймса Бэрка из компании «ДЦ», одно из правил его фирмы гласит: «Вы должны быть готовы к неудаче». Право на ошибку обязывает осуществить все возможное для предупреждения неоправданного риска. Не всякий мелкий бизнес является предпринимательским. Чтобы быть

предпринимательским, предприятие должно обладать *особыми свойствами* вдобавок к тому, что оно небольшое и новое. Предприниматель характеризует то, что он пытается создать что-то новое и отличное от уже имеющегося, изменяет и преобразует ценностные установки.

Еще один характерный признак предпринимательства заключен в его принадлежности к относительно кратковременным, тактическим способам действия. Предпринимательство в узком смысле слова не относится непосредственно к экономической стратегии, рассчитанной на долговременный период. Однако и в стратегических проектах могут присутствовать предпринимательские идеи и отдельные очаги предпринимательства. Так, к примеру, если долговременный проект ставит своей основной целью получение прибыли, сопряжен с риском и ответственностью, основан не на тривиальных идеях, его правомерно считать предпринимательским. Однако в большинстве случаев предпринимательские действия вписываются в относительно кратковременные сделки.

**Принципы** предпринимательского права закреплены в Конституции Республики Беларусь.

К ним относятся:

*1. Принцип свободы предпринимательской деятельности.*

Свобода предпринимательской деятельности представляет собой универсальный (интегрированный) принцип конституционного права, объединяющий несколько относительно самостоятельных принципов правового регулирования отношений в сфере предпринимательской деятельности (принцип свободы договора, общедозволительный принцип, принцип свободы конкуренции и др.).

Конституционный принцип свободы предпринимательской деятельности дает право каждому гражданину свободно использовать свои способности и имущество, самостоятельно решать, заниматься предпринимательской деятельностью или нет, какую организационно-правовую форму и вид предпринимательской деятельности избрать и т. д. Данный принцип реализован, прежде всего, в Гражданском кодексе Республики Беларусь, других законодательных актах, направленных на развитие в стране цивилизованного бизнеса.

*2. Свобода экономической деятельности.*

Этот принцип лежит в основе государственной поддержки добросовестной конкуренции между субъектами предпринимательства. При этом в целях создания благоприятной экономической среды, обеспечения поддержки добросовестной конкуренции государство

посредством принятия соответствующих законов должно устанавливать необходимые ограничения (пределы) свободы экономической деятельности.

Для предпринимательской и иной не запрещенной законом экономической деятельности предоставляются равные возможности свободного использования способностей и имущества; право иметь имущество в собственности, а также владеть, пользоваться и распоряжаться им как единолично, так и совместно с другими лицами.

### *3. Принцип свободы договора.*

Право свободного заключения гражданско-правовых договоров, включая определение оснований и порядка их заключения. Закрепленный в гражданском законодательстве принцип свободы договора может быть ограничен при условии, что случаи такого ограничения предусмотрены соответствующим законом.

### *4. Принцип законности.*

Сущность законности состоит в настойчивом и точном, строгом соблюдении, исполнении и применении законов и подзаконных актов, которые действуют на территории государства, всеми субъектами права, а именно гражданами, должностными лицами, государственными и общественными организациями.

### *5. Принцип государственного регулирования предпринимательства.*

Государство осуществляет регулирование экономической деятельности в интересах человека и общества; обеспечивает направление и координацию государственной и частной экономической деятельности в социальных целях.

### *6. Принцип права участников хозяйственных обществ.*

Граждане могут определять сферу деятельности и осуществлять деятельность в индивидуальном порядке либо совместно с другими лицами путем участия в хозяйственном товариществе, обществе или производственном кооперативе, то есть путем создания коммерческой организации как формы коллективного предпринимательства.

Для формирования предпринимательства необходимы определенные **условия**: экономические, социальные, правовые и др.

К экономическим условиям относятся: предложение товаров и спрос на них; виды товаров, которые могут приобрести покупатели; объёмы денежных средств, которые покупатели могут истратить на эти покупки; избыток или недостаточность рабочих мест, рабочей силы, влияющие на уровень заработной платы работников, т. е. на их возможности приобретения товаров.

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

Элементами процесса предпринимательства служат: определение и оценка возможностей бизнеса, разработка бизнес-плана, определение потребности в ресурсах, управление предприятием (табл. 2).

Таблица 2. Элементы процесса предпринимательства

Процесс предпринимательства			
Определение и оценка возможности бизнеса	Разработка бизнес-плана	Определение потребности в ресурсах	Управление предприятием
Продолжительность бизнеса. Рынок для реализации бизнеса. Анализ конкуренции. Ценность бизнеса для рынка и предприятия. Риск и прибыль, которые содержит бизнес. Предпринимательские знания, навыки, желания	Раздел I. Вступление. Описание бизнеса. Содержание плана. Раздел II. Описание предприятия. Анализ отрасли. План производства. План маркетинга. Финансовый план. Организационный план. Операционный план. Заключение. Расчёт эффективности	Определение необходимых ресурсов. Определение имеющихся ресурсов. Идентифицирование потребности в ресурсах. Определение поставщиков необходимых ресурсов. Разработка подхода к поставщикам	Разработка стиля управления. Внедрение системы контроля. Разработка организационных процедур. Регулярное проведение SWOT-анализа (сильные стороны, слабые, возможности и угрозы, их оценка). Определение факторов успеха

Для эффективного функционирования и осуществления активной предпринимательской деятельности хозяйствующих единиц в рыночной экономике необходимы соответствующие условия:

- максимальная свобода хозяйственной деятельности свободных товаропроизводителей;
- полная ответственность за результаты своей экономической деятельности при равных правах всех видов собственности;
- конкуренция производителей как фактор стимулирования производства благ и услуг;
- свободное ценообразование на рынке;
- открытость экономики, её интеграция в системе мирохозяйствен-

ных связей, право предпринимателя осуществлять внешнеэкономические операции.

Бурное развитие всех форм предпринимательства требует определённых экономических и социальных условий, а также предпосылок. Первоначальное накопление капитала и явилось тем необходимым условием формирования социально-экономической базы предпринимательства, которое, высвобождая «связанные» факторы производства (прежде всего труд, землю и капитал), содействовало проявлению в полной мере предпринимательских способностей.

Экономическая наука традиционно к факторам производства относит землю, капитал и труд. Условиями осуществления предпринимательской деятельности выступают факторы производства. Предпринимательство как особая форма экономической активности в современных условиях требует расширенного набора факторов производства, при этом обязательное наличие следующих факторов: идеи, технологии, средства производства, капитала и предпринимателя. Более того, именно предприниматель осуществляет комбинирование остальных факторов производства для достижения определённых целей, а процесс комбинирования средств производства и есть процесс производства.

Предприниматель должен сознавать, что ему придется участвовать в решении **социальных** проблем сотрудников: охране здоровья, сохранении рабочих мест и др. От своей деятельности предприниматель должен получать удовлетворение.

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

Любая предпринимательская деятельность функционирует в рамках правовой среды, поэтому большое значение для успешной работы имеет создание необходимых правовых условий. Прежде всего, речь идет о законах, регулирующих предпринимательскую деятельность, создающих наиболее благоприятные условия для развития предпринимательства.

Вплотную к экономическим примыкают социальные условия фор-

мирования предпринимательства. Прежде всего это стремление покупателей приобретать товары, отвечающие определенным вкусам и моде. На разных этапах потребности могут меняться. Существенную роль играют нравственные и религиозные нормы, зависящие от социально-культурной среды. Такие нормы оказывают прямое воздействие на образ жизни потребителей и посредством этого – на его спрос на товары. Социальные условия определяют отношение отдельного индивидуума к работе, что влияет на его отношение к размеру заработной платы, к условиям труда, предлагаемым бизнесом.

Обосновывая необходимость государственного регулирования предпринимательской деятельности, Ф. Котлер указывал на три основные причины, в силу которых появились те или иные законодательные акты:

- (1) необходимость защитить фирмы друг от друга. «Предприниматели в один голос превозносят конкуренцию, но, когда затрагивают их собственные интересы, пытаются нейтрализовать ее». Поэтому принимают законы, предотвращающие проявления недобросовестной конкуренции;
- (2) необходимость защитить потребителей от недобросовестной деловой практики. С этим связана направленность законов против тех фирм, которые, оставшись без присмотра, могут начать выпускать плохие товары, давать ложные сведения в рекламе, вводить в заблуждение упаковкой и уровнем цен;
- (3) необходимость защиты высших интересов общества от разнузданности предпринимателей. Как очень мягко говорит Котлер, «предпринимательская деятельность не всегда обеспечивает нам лучшее качество жизни».

#### **1.4. Цели и задачи предпринимательской деятельности**

Цель – идеальное мысленное предвосхищение результата предпринимательской деятельности. Это предмет устремления, заранее намеченный конечный замысел, ожидаемый результат действия предпринимателя. Родоначальник стратегического планирования и управления И. Ансофф определяет цель как критерий успеха или неудачи предпринимателя.

Цели направляют и регулируют предпринимательскую деятельность, поскольку она целиком направлена на их достижение.

Процессы постановки и достижения целей у предпринимателей постоянно сменяют друг друга (рис. 1).

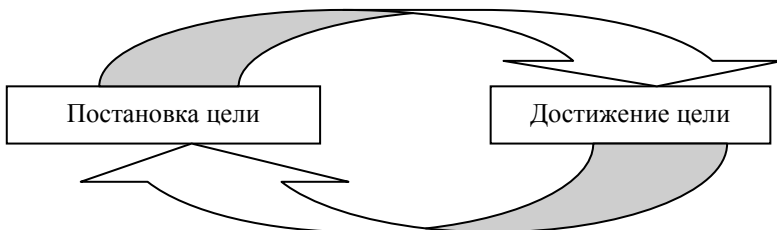


Рис. 1. Постановка предпринимательских целей

Новая цель для предпринимателя – это стимулирующий фактор. Однако большей части предпринимателей необходимо признание достижения их успеха, они способны принимать на себя всю вину за неудачи.

Главная цель предпринимательской деятельности, которая обусловлена самой сущностью предпринимательства, заключается в стимулировании и удовлетворении спроса общества на конкретные потребности его членов (региона, страны). Однако это не единственная цель предпринимательства, и помимо нее существует целая система различных целей (в том числе и частных, но не менее важных).

Главная цель предпринимателя – максимизация его возможностей удовлетворять комплекс социально-экономических потребностей предпринимателя в условиях неопределенности, которая конкретизируется под влиянием внешней среды, исходя из возможностей внутренней среды и из его прошлого, а также из выполняемых предпринимательской единицей функций.

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

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

- *цели поддержания предпринимательских единиц* в достигнутом

ею состоянии возникают в условиях, когда надо закрепить это состояние, потому что оно удовлетворяет предпринимателя либо вызвано опасностью ухудшения этого состояния, которое надо предотвратить;

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

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

Например, целями могут быть:

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

– улучшение социальных условий сотрудников предпринимательских единиц;

– оптимизация спроса покупателей на продукцию предпринимательских единиц;

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

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

Но цели предпринимательских единиц не всегда совпадают с целями учредителей, менеджеров и коллектива. Более того, может наблюдаться противоречивость целевых устремлений внутри предпринимательских единиц, что наиболее типично в предпринимательстве. Несовпадение и противоречивость интересов людей, являющихся членами предпринимательских единиц, может привести и приводит к разрушительным для предпринимательских единиц последствиям.

Наиболее опасны в этом отношении расхождения целей предпринимателя и членов коллективов предпринимательских единиц, прикрываемые демагогическими заверениями предпринимателей о том,

что они действуют в интересах коллектива. Истинные цели предпринимателя оказываются при этом завуалированными, скрытыми, предпринимательская единица теряет целевую ориентацию и вместо того, чтобы организовать и ориентировать ее на достижение единых целей, вносят дезорганизацию, приводят к низкой эффективности функционирования, а то и к деструкции, банкротству предпринимательских единиц.

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

Цели предпринимателей зависят от внешней среды, и наоборот, выбор внешней среды предпринимателем происходит в зависимости от целей.

Цели любой предпринимательской единицы (так как в ней протекают социально-экономические процессы) существенным образом связаны с потребностями людей и их удовлетворением. Любой экономический субъект, начиная от индивидуального предпринимателя, малого предприятия и завершая экономикой страны, функционирует, действует во имя потребления людей. Как известно, потребность – это нужда, необходимость в потреблении, использовании определенного количества товара и услуг, обеспечивающих жизнедеятельность и приносящих людям удовлетворение их желаний. В конечном счете – именно удовлетворение количественно и качественно изменяющихся потребностей людей и составляет главную цель экономики, а следовательно, и предпринимательской деятельности.

Цели предпринимательской единицы (за исключением корпоративных структур) имеют ограниченный временной горизонт. Например, для предпринимателя, реализующего идею по выпуску инновационной продукции, цель которой поднять предпринимательскую организацию до уровня, необходимого для выгодной ее продажи (чтобы воплотить в жизнь другую предпринимательскую идею), временной горизонт ограничен моментом продажи или слияния, так как после этого появляются новые ресурсы и новые перспективы.

Цели могут быть краткосрочными и долгосрочными.

Долгосрочные цели достигаются в течение длительного периода

времени. Поэтому они, направленные на поддержание и увеличение рентабельности, должны подкрепляться решениями об обеспечении ресурсами таких долгосрочных потребностей, как исследования и разработка (НИОКР), создание новых производственных площадей и приобретение оборудования, обучение персонала.

Если бы поведение предпринимателя определялось исключительно ближайшими целями, подобного рода затраты были бы неоправданными. Поэтому важно, чтобы долгосрочные цели, направленные на поддержание и увеличение рентабельности, устанавливались по окончании краткосрочного периода развития.

Ближайшие и долгосрочные цели дают оценку товарно-рыночным возможностям в отрасли и в экономике. Но в жизни присутствуют и непредвиденные обстоятельства, вероятность которых может быть относительно низка, а воздействие на рентабельность предпринимательской единицы огромно. Это влияние может быть как негативным, приводящим к катастрофическим последствиям (война в Ираке принесла значительные потери для фирм, которые в эту страну вложили инвестиции), так и позитивным, открывающим перед предпринимательской единицей широкие перспективы, например дефолт в 1998 г. «сыграл на руку», например, производителям сухих строительных смесей.

Страхование может уменьшить риск, а новаторство – осуществить «прорыв». Для этого необходимо поставить еще одну цель – гибкость предпринимательской единицы. Гибкость может быть внешней, которая достигается применением диверсификационной модели товарно-рыночных инвестиций, минимизирующей последствия, и внутренней, выражающейся в ликвидности ресурсов предпринимательской единицы.

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

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

Прибыль является оценкой успеха и психологическим стимулом

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

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

Задачи предпринимательской деятельности (и их решения), способствующие достижению поставленных целей, можно разделить на три направления. *Первое направление* – это комплекс задач, решение которых обеспечивает успех инновационной деятельности предпринимателя. Сюда входят такие задачи, как исследование рынка с целью изучения потребностей, спроса и конъюнктуры, поиск плодотворных с точки зрения предпринимателя идей, организация разработок и т. д. *Второе направление* – это комплекс задач, решение которых формирует эффективность уже осуществившейся или только начавшейся предпринимательской деятельности. Сюда включают задачи обеспечения процесса производства необходимыми ресурсами; поиска источников финансирования; определения рационального объема производства; выбора эффективных поставщиков и т. п. *Третье направление* – предпринимательская деятельность должна быть не только эффективной, но и справедливой. Это возможно тогда, когда реализовано второе направление.

### **1.5. Субъекты и объекты предпринимательской деятельности**

Как экономическая категория предпринимательство характеризуется установлением субъектов и объектов.

Субъектами предпринимательства являются предприниматель, потребитель товара или услуги, наемный работник, партнеры по бизнесу и государство (рис. 2).

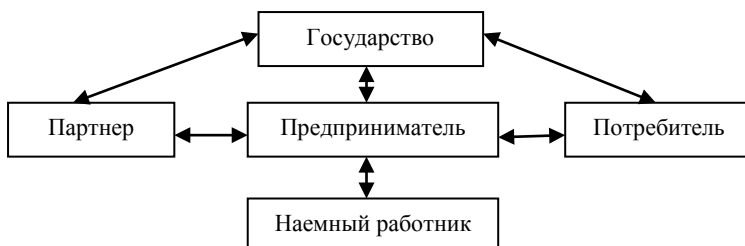


Рис. 2. Субъекты предпринимательства

Основным субъектом предпринимательской деятельности выступает предприниматель (вне зависимости от организационно-правовой формы). Однако предприниматель – не единственный субъект, в любом случае он вынужден взаимодействовать с потребителем как основным его контрагентом, а также с государством. И потребитель, и государство также относятся к категории *субъектов предпринимательства*, как и наемный работник (если предприниматель работает не в одиночку), и партнеры по бизнесу (если производство не носит изолированного от общественных связей характера).

Во взаимоотношениях предпринимателя и потребителя предприниматель относится к категории активного субъекта, а потребитель свойственна, прежде всего, пассивная роль. При анализе стороны этих взаимоотношений потребитель выполняет роль индикатора предпринимательского процесса. Это понятно, поэтому все то, что составляет предмет деятельности предпринимателя, имеет право на реализацию только в случае позитивной (положительной) экспертной оценки потребителя. Такая оценка осуществляется потребителем и выступает как готовность последнего приобрести тот или иной товар. Предприниматель при планировании и организации своей деятельности не может игнорировать настроения, желания, интересы, ожидания, оценки потребителя.

У предпринимателя в условиях рыночной экономики нет иного пути воздействия на потребителя, кроме как действовать, удовлетворяя его интересы и потребности. Однако такая ситуация вовсе не означает, что предприниматель обязан действовать только в строгом соответствии с уже выявленными интересами потребителя. Сам предприниматель может формировать спрос потребителя, создавать новые покупательские потребности.

Если с точки зрения общественного производства именно предпри-

ниматель выступает в роли активного субъекта, то с точки зрения самого предпринимательского процесса, его содержания и эффективности активную роль играет потребитель, и предприниматель не может игнорировать этот факт.

Роль государства как субъекта предпринимательского процесса может быть различной в зависимости от общественных условий, ситуации, складывающейся в сфере деловой активности, и тех целей, какие ставит перед собой государство. Государство должно быть ускорителем предпринимательского процесса, когда оно ведет постоянный и активный поиск мер по вовлечению в предпринимательский процесс новых экономических агентов.

Наемный работник как реализатор идей предпринимателя также относится к группе субъектов предпринимательского процесса. Именно от него зависит эффективность и качество реализации предпринимательской идеи.

Каждому экономическому субъекту свойственны свои собственные интересы. Что касается предпринимателя и наемного работника, то часть их планов совпадает (чем выше прибыль, тем выше заработная плата наемного работника), а часть носит противоположный характер (предприниматель не заинтересован в высокой оплате труда, а наемный работник заинтересован). В таких случаях стороны вынуждены идти на поиск компромиссных вариантов, что и составляет основу взаимоотношений этих двух субъектов предпринимательского процесса.

В современных условиях хозяйствования каждый предприниматель функционирует в условиях достаточно глубокой специализации производства, возникшей на основе разделения труда. От предпринимателя требуется умение – и даже предрасположенность – действовать в союзе с другими предпринимателями и вести постоянный поиск наиболее эффективных партнерских связей, в ходе которого предприниматель осуществляет переориентацию своей деятельности.

Партнерские связи (реальные и потенциальные) играют весьма важную роль в предпринимательстве. Каждый предприниматель при планировании своей деятельности, при разработке бизнес-плана обязательно учитывает возможность установления необходимых партнерских связей. К примеру, если Вы планируете производить шкафы-купе, то обязательно постараетесь определить, где, у кого и на каких условиях предположительно сможете приобретать все необходимое для организации производства (сырье и материалы, мебельную фурнитуру, оборудование, и т. д.). Без такого подхода невозможно планирование

предпринимательской деятельности. Таким образом, при планировании своей деятельности предприниматель рассматривает партнера (партнеров) как субъект предпринимательского процесса, от формы взаимоотношений с которым зависит уровень эффективности его деятельности.

Не допускается занятие предпринимательской деятельностью должностным лицам и специалистам, работающим в органах государственной власти и управления, прокуратуры и судах.

Объектом предпринимательской деятельности выступает товар, продукт, работа, услуга, имущество, т. е. то, что может удовлетворить чью-либо потребность и что предлагается на рынке для приобретения, использования и потребления другим лицам и не используется для собственного потребления:

- имущество, используемое в предпринимательской деятельности и приносящее прибыль (недвижимость, оборудование);
- продукт, продукция – вещи, произведенные или переработанные и предназначенные для продажи;
- товар – вещи приобретенные для продажи;
- услуга или работа, если они предназначены для реализации другим лицам и не используются для собственных нужд.

Особенностью объектов предпринимательства является постоянный поиск новых способов комбинации ресурсов, что отличает предпринимателя от обычного хозяйственника.

Товар – любой предмет обмена на денежный (или другой) эквивалент. Для нормального функционирования рынка должны быть соблюдены следующие условия в отношении товара:

- производство не что-либо вообще, а то, что можно продать, что нужно покупателям и на что они предъявляют платежеспособный спрос;
- персонафицированная собственность на товар. Товар должен иметь конкретного хозяина, который им владеет, распоряжается или рискует своей долей собственности;
- конкуренция – относительная свобода производственной и коммерческой деятельности для всех участников рынка, соперничество хозяйствующих субъектов с целью обеспечить лучшие возможности для сбыта продукции покупателям.

Услуга – деятельность, результаты которой не имеют материально-го выражения, реализуются и потребляются в процессе осуществления деятельности.

Работа – деятельность, результаты которой имеют материальное выражение и могут быть реализованы для удовлетворения потребностей организации и (или) физических лиц.

Различают недвижимое и движимое имущество.

Недвижимое имущество – капитальные строения (здания, сооружения), изолированные помещения, машино-места, незавершенные за-консервированные капитальные строения, иное недвижимое имущество (за исключением предприятий как имущественных комплексов), подлежащие государственной регистрации воздушные и морские суда, суда внутреннего плавания, суда плавания река–море, космические объекты, доли в праве общей собственности на них, незавершенные незаконсервированные капитальные строения. Иными словами, это объекты, перемещение которых невозможно без нанесения им существенного ущерба.

Вещи, не относящиеся к недвижимости, включая деньги и ценные бумаги, транспортные средства, мебель, бытовая техника, признаются движимым имуществом.

## **1.6. Государственное регулирование предпринимательской деятельности**

Государственное регулирование предпринимательства необходимо как в целях обеспечения реализации публичных интересов общества и государства, так и для создания наилучших условий для развития предпринимательства.

К функциям государства по регулированию предпринимательской деятельности в республике относятся:

- защита экономического правопорядка;
- распределение и перераспределение доходов между регионами, отраслями и отдельными субъектами хозяйствования;
- контроль за соблюдением законодательства в процессе осуществления хозяйственной деятельности;
- стимулирование развития какой-либо отрасли в заданном направлении.

Таким образом, государственное регулирование предпринимательской деятельности представляет собой целенаправленную деятельность соответствующих законодательных, исполнительных и контролирующих органов, которые посредством системы различных форм и методов обеспечивают достижение поставленных целей, решение раз-

личных экономических и социальных задач и регламентируют предпринимательскую деятельность в стране.

**Формы** государственного регулирования предпринимательской деятельности:

1) *прогнозирование* – представляет собой подготовку представлений о возможном состоянии экономического и социального развития. Закон Республики Беларусь от 1998 г. «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Республики Беларусь» определяет основные цели разработки прогнозов, их временные рамки – долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные, главные составляющие – систему научно аргументированных представлений (предположений) о направлениях, критериях, принципах, целях и приоритетах социально-экономического развития Республики Беларусь на соответствующий период с указанием основных прогнозируемых показателей, целевых ориентиров и мер по обеспечению их достижения. В целях реализации указанного Закона Совет Министров Республики Беларусь 20 августа 1998 г. утвердил «Основные положения организации государственного прогнозирования в Республике Беларусь». 2 февраля 2000 г. принято Постановление Совета Министров «О разработке программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2001–2005 гг.», в котором Министерству экономики совместно с другими органами поручено обеспечить разработку программы социально-экономического развития Республики Беларусь на указанный период. Официальное закрепление прогнозы находят в планах;

2) *планирование* – «это определение целей, задач, пропорций, темпов, этапов, конкретных показателей и сроков достижения тех или иных результатов (экономических, социальных, оборонных и иных)». Планы находят свое внешнее выражение, как правило, в нормативных правовых актах (например, Указ Президента Республики Беларусь от 28 февраля 2000 г. № 93 «Об одобрении Национальной программы развития экспорта на 2000–2005 гг.»);

3) *денежная политика* использует такие инструменты, как цены, налоги, валютное регулирование;

4) антимонопольное регулирование направлено на обеспечение условий для развития конкуренции как основы предпринимательства, создания и эффективного функционирования товарного рынка и защиты прав потребителей.

**Способы** государственного регулирования предпринимательской деятельности условно можно разделить на:

1) *административные* – представляют собой приемы одностороннего воздействия на поведение субъектов регулирования, основанные на авторитете государственной власти и реализуемые посредством издания актов как нормативного, так и ненормативного характера. Они направлены на: «а) установление правил поведения общеобязательно-го или частного характера, т. е. определенного режима в сфере реализации исполнительной власти; б) предписание об обязательном совершении определенных действий; в) утверждение конкретных (адресных) заданий; <...> ж) разрешение определенных действий (например, выдача лицензий, включая их приостановление или аннулирование); з) регистрация определенных действий; и) установление стандартов, квот и т. п.; к) ограничение определенных действий» и др.

2) *экономические* – представляют собой приемы, реализуемые через материальные средства (цена, прибыль, кредит, налоги и т. д.), направленные на достижение желаемого поведения субъекта регулирования посредством воздействия на его интересы.

Указанные способы взаимосвязаны и взаимозависимы, так как одновременно могут иметь властно-распорядительный характер и экономическое содержание.

**Методы** государственного регулирования предпринимательской деятельности подразделяются на административные, экономические и морально-политические.

1. **Прямые (административные) методы** – средства непосредственного властного воздействия на поведение субъектов, осуществляющих предпринимательскую деятельность. К их числу относятся:

- государственный контроль (надзор) за деятельностью предпринимателей;
- государственная регистрация юридических лиц и индивидуальных предпринимателей;
- налогообложение;
- лицензирование отдельных видов предпринимательской деятельности;
- выдача предписаний антимонопольным органом и т. д.

2. **Косвенные методы** – экономические средства воздействия на предпринимательские отношения с помощью создания условий, влияющих на мотивацию поведения хозяйствующих субъектов. К ним относятся:

- прогнозирование и планирование;
- предоставление налоговых льгот;
- льготное кредитование (цены, тарифы, квоты, лицензии) и др.

3. **Морально-политические методы** реализуются с помощью средств массовой информации.

## **Тема 2. КЛАССИФИКАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА. ТИПЫ И ВИДЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

2.1. Многообразие предпринимательской деятельности в соответствии с классификационными признаками. Государственная и частная предпринимательская деятельность.

2.2. Типология предпринимательства.

2.3. Виды предпринимательства.

2.4. Сущность предпринимательской среды.

2.5. Инфраструктура предпринимательства.

2.6. Виды и формы государственной поддержки предпринимательства.

### **2.1. Многообразие предпринимательской деятельности в соответствии с классификационными признаками. Государственная и частная предпринимательская деятельность**

Предпринимательство может приобретать самые различные формы в зависимости от того, действует ли предприниматель самостоятельно, лично, или вступает в союз с другими предпринимателями; пользуется ли только своим имуществом или одновременно имуществом других лиц, использует ли свой труд или привлекает наемных работников.

Все многообразие предпринимательской деятельности может быть классифицировано по различным признакам: виду деятельности, формам собственности, количеству собственников, организационно-правовым и организационно-экономическим формам, степени использования наемного труда и прочим.

**По форме собственности** предприятия подразделяются на:

– частные;

– государственные.

*Государственным* является такое предприятие, имущество которого принадлежит государству. Оно может создаваться за счет бюджетных ассигнований, вкладов других государственных предприятий или иных источников.

Различают государственные предприятия, находящиеся:

– в республиканской собственности;

– коммунальные предприятия (являются собственностью административно – территориальных единиц (КПУП «Могилевзеленстрой», КУП «Жилищно ремонтно-эксплуатационное управление»), городское КУП «Центр городских информационных систем» и т. п.).

*Частным* является предприятие, принадлежащее физическому лицу или членам его семьи, а также негосударственному юридическому лицу. (Зачастую это ИП).

Различают единоличные и семейные частные предприятия. В отличие от единоличных, семейные предприятия основаны на общей собственности всех членов семьи (ФХ). Негосударственное частное предприятие может принадлежать также одновременно нескольким лицам на основе долевой или коллективной собственности. К таким предприятиям относятся хозяйственные общества, хозяйственные товарищества и производственные кооперативы.

**По количеству собственников** выделяют собственность:

- индивидуальную;
- коллективную.

Под *индивидуальным* предпринимательством обычно понимают деятельность физического лица – индивидуального предпринимателя. Индивидуальным можно считать также предпринимательство, при котором учредителем юридического лица является одно лицо (физическое или юридическое). Государственные предприятия также имеют одного собственника – государство или орган местного самоуправления. Однако для таких предприятий принято использовать понятие «унитарное».

*Коллективным* называется такое предприятие, уставный или паевой фонд которого образован на основе внесения взносов двумя или более учредителями. Оно осуществляется в различных организационно-правовых формах, установленных ГК Республики Беларусь.

Большинство форм коллективного предпринимательства связаны со слиянием капиталов, созданием юридического лица, отвечающего по своим обязательствам только имуществом, принадлежащим предприятию в целом, т. е. собственность на средства производства приобретает групповой, коллективный характер.

Дальнейшее объединение средств, усилий, капиталов приводит к крупным интегрированным формам коллективного предпринимательства в виде совместных предприятий, синдикатов, корпораций, т. е. когда собственность, принадлежащая одновременно нескольким субъектам без определения доли каждого (совместная собственность). Совместная ПД представлена ОДО, СЗАО.

**По масштабам производства и численности работников** предпринимательство может быть: малое, среднее и крупное.

В соответствии с Законом Республики Беларусь «О государственной поддержке малого предпринимательства» к субъектам малого

предпринимательства относятся коммерческие организации со средней численностью работников за календарный год до 100 человек включительно. Где средняя численность работников за календарный год от 101 до 250 человек включительно – это субъекты среднего предпринимательства. Следовательно, крупные предприятия в сельском хозяйстве те, у которых средняя численность работников за год свыше 250 человек.

В зависимости **от цели деятельности** различают:

- коммерческие
- некоммерческие организации.

*Коммерческие организации* ориентированы на получение и использование прибыли. *Некоммерческие организации* (потребительские кооперативы, общественные и религиозные организации, благотворительные и иные фонды и т. п.) не ориентированы на получение и распределение прибыли.

**По законности** осуществляемой деятельности:

- законная;
- незаконная или противозаконная (наркоторговля, деятельность без лицензий);
- лжепредпринимательство (контрабанда, коррупция).

**По правовому статусу:**

- официальная деятельность, осуществляемая в соответствии с законом и учредительными документами;
- теневая деятельность, осуществляемая в обход закона (зарплата в конвертах, искажение налоговой отчетности и т. п.).

**По охвату экономического пространства:**

- международный;
- национальный;
- региональный;
- местный.

В зависимости **от вида выпускаемой продукции (вида работ)** предприятия разделяются на:

- промышленные – по выпуску машин, оборудования, инструментов, добыче сырья, производству материалов, выработке электроэнергии и других средств производства;
- сельскохозяйственные – по выращиванию зерна, овощей, скота, технических культур, скота;
- предприятия строительного комплекса, транспорта и связи.

**По специализации** предприятия делятся на:

- узкоспециализированные;

- многопрофильные;
- комбинированные.

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

*Многопрофильные предприятия*, которые чаще всего встречаются в промышленности и сельском хозяйстве, выпускают продукцию широкого ассортимента и различного назначения. В промышленности они могут специализироваться одновременно на изготовлении компьютеров, морских судов, автомобилей, детских колясок, холодильников, станков, инструментов, перевозке грузов; в сельском хозяйстве – на выращивании зерна, овощей, фруктов, скота, кормов и т. д.

*Комбинированные предприятия* чаще всего встречаются в химической, текстильной и металлургической промышленности. Суть их в том, что один вид сырья или готовой продукции на одном и том же предприятии превращается (параллельно или последовательно) в другой, а затем – в третий вид. Например, в текстильной промышленности комбинирование проявляется в изготовлении из сырья волокна, из волокна – пряжи, из пряжи – полотна.

**По содержанию (виду) деятельности:**

- производственные;
- торговые;
- финансовые организации (банки, страховые налоговые компании);
- консалтинговые и аудиторские компании.

*Производственное предпринимательство* – осуществляется производство продукции, товаров, работ, оказываются услуги. К нему относятся инновационная, научно-техническая деятельность (разновидность – венчурный бизнес), непосредственно производство товаров и услуг, производственное их потребление, а также информационная деятельность в этих областях. Результатом производственной деятельности предпринимателя являются реализация продукции или работ, услуг покупателю, потребителю и выручка определенной суммы денег. Разность между денежной выручкой и издержками производства составит прибыль предприятия.

*Торговое предпринимательство* (торговая и торгово-закупочная деятельность, деятельность товарных бирж). Оно характеризуется опе-

рациями и сделками по купле и продаже товаров и услуг. Поле деятельности коммерческого предпринимательства служат товарные биржи и торговые организации.

*Финансовое предпринимательство* – это деятельность предпринимателей на денежной стадии оборота капитала, когда объектом сделок выступают специфические виды товара – наличные и безналичные деньги, валюта и ценные бумаги, которые имеют свойства или обесцениваться, или быстро менять курс.

*Консультационное предпринимательство.* Сущность: консультанты, являющиеся квалифицированными специалистами в какой-либо области, дают на платной основе советы и рекомендации другим предпринимателям или гражданам по вопросам своей компетенции. Предметом консультаций могут быть выявление и оценка проблем и возможностей, а также рекомендация соответствующих мер и помощь в их реализации по вопросам права, экономики, управления организацией, бухгалтерского учета и налогообложения, различным технологическим аспектам производства и т. д.

**По организационно-правовому статусу:** в соответствии с Гражданским кодексом в Республике Беларусь могут создаваться следующие организационно-правовые формы коммерческих предприятий:

- хозяйственные товарищества;
- общества;
- фермерские хозяйства;
- унитарные предприятия.

*Хозяйственные товарищества* – это форма предпринимательской деятельности, при которой имущество предприятия формируется за счет вкладов нескольких граждан и (или) юридических лиц, которые объединяются для совместной деятельности на основе договора между ними. Отличительной особенностью хозяйственных товариществ от других форм является то, что один или несколько участников несут неограниченную солидарную имущественную ответственность по обязательствам товарищества.

*Хозяйственным обществом* признается юридическое лицо, созданное по соглашению юридическими лицами и (или) гражданами путем объединения их имущества с целью осуществления хозяйственной деятельности. Отличительной особенностью этой организационно-правовой формы является ограниченная ответственность всех его участников (акционеров) по обязательствам общества.

Различают следующие виды хозяйственных обществ: с ограничен-

ной ответственностью, с дополнительной ответственностью, акционерные.

*Унитарное предприятие* – коммерческая организация, не наделённая правом собственности на закреплённое за ней собственником имущество. Имущество является неделимым и не распределяется покладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия.

*Крестьянским (фермерским) хозяйством* признается коммерческая организация, созданная одним гражданином (членами одной семьи), внесшим (внесшими) имущественные вклады, для осуществления предпринимательской деятельности по производству сельскохозяйственной продукции, а также по ее переработке, хранению, транспортировке и реализации, основанной на его (их) личном трудовом участии и использовании земельного участка, предоставленного для этих целей в соответствии с законодательством об охране и использовании земель.

**К организационно-экономическим формам** предпринимательства относятся группы юридических или хозяйственно-самостоятельных предприятий, ведущих совместную деятельность на основе консолидации активов или договорных (контактных) отношений для достижения общих целей.

Холдинговая компания – юридическое лицо любой организационно-правовой формы, в состав имущества, которого входят и (или) в управлении которого находятся доли (акции) в имуществе иных юридических лиц, обеспечивающие ему право принятия или отклонения решений, принимаемых их высшими органами управления, например, «Могилевобллён», «Могилевводстрой», «Белорусские обои».

Концерн – многоотраслевое акционерное общество, контролирующее предприятия и организации через систему участия. Концерн приобретает контрольный пакет акций различных компаний, являющихся по отношению к нему дочерними. В свою очередь дочерние компании тоже могут владеть контрольными пакетами акций других акционерных обществ, иногда расположенных в других странах. (Белорусский государственный концерн пищевой промышленности Белгоспищепром).

Ассоциации – форма добровольного объединения самостоятельных предприятий, организаций, которые одновременно могут входить в другие образования. В состав ассоциаций обычно входят организации, занимающиеся определенным видом хозяйственной деятельности, расположенные на определенной территории. Основная цель ассоциа-

ций – совместное решение научно-технических, производственных, экономических, социальных и других задач, например, «Белорусская ассоциация страховщиков», «Ассоциация таможенных представителей». Ассоциация предприятий индустрии микроклимата и холода (АПИМХ).

Консорциум – форма совместной деятельности нескольких предприятий, организаций или банков, добровольно объединившихся на паевой основе для решения конкретных задач и осуществления крупных инвестиционных, научно-технических, социальных и экономических проектов, требующих значительных финансовых и экономических ресурсов. Например, ОАО «Консорциум по строительству и эксплуатации спортивно-оздоровительных комплексов, гостиниц, спортивных и деловых клубов и оказанию услуг спортивного назначения».

Синдикат – это долговременное объединение однородных предприятий, создаваемое для централизации коммерческой деятельности. Входящие в него предприятия сохраняют производственную и юридическую самостоятельность, но теряют коммерческую независимость при проведении операций, например, связанных со сбытом продукции.

Картель – долговременное соглашение между предприятиями одной отрасли о политике цен, разграничении рынков сбыта, квотах на куплю-продажу и др.; при решении индивидуальных задач участники картеля сохраняют юридическую и финансовую самостоятельность, на основании картельного соглашения функционируют в сфере, являющейся целью его создания.

Финансово-промышленная группа – объединение промышленного, банковского, страхового и торгового капиталов, а также интеллектуального потенциала предприятий

**По сложности** выделяется предпринимательская деятельность:

– не требующая специальных знаний;

– основанная на уникальных знаниях и высоких технологиях.

Государственная и частная предпринимательская деятельность.

Любая предпринимательская деятельность осуществляется в рамках определенной организационной формы предприятия. Выбор формы зависит частично от личных интересов и профессии предпринимателя, но в основном определяется объективными условиями:

- сферой деятельности;
- наличием денежных средств;
- достоинством тех или иных форм предприятий;
- состоянием рынка.

*Форма предпринимательства* – это система норм, определяющая внутренние отношения между партнерами по предприятию, а также отношения данного предприятия с другими предприятиями и государственными органами. Конкретная форма предпринимательства определяется состоянием рынка и наличием капитала у предпринимателя.

Предпринимательство как особая форма экономической активности может осуществляться как в государственном, так и в частном секторе экономики. В соответствии с этим различают:

- а) предпринимательство государственное;
- б) предпринимательство частное.

*Государственное предпринимательство* ведется от имени предприятия, учрежденного государственными органами управления, которые уполномочены (в соответствии с действующим законодательством) управлять государственным имуществом (государственное предприятие).

*Частное предпринимательство* есть форма осуществления экономической активности от имени предприятия (если оно зарегистрировано в качестве такового) или предпринимателя (если такая деятельность осуществляется без найма рабочей силы, в форме индивидуальной трудовой деятельности).

Каждый из этих видов – государственное и частное предпринимательство – имеет свои отличительные признаки, но основные принципы их осуществления во многом совпадают. И в том и в другом случае осуществление такой деятельности предполагает инициативность, ответственность, инновационный подход, стремление к максимизации прибыли. Схожей является и типология обоих видов предпринимательства.

Основное отличие государственного предпринимательства от частного состоит в том, что его деятельность не направлена исключительно на получение прибыли. Государство ставит перед своими организациями, помимо коммерческих, определенные социально-экономические цели. Бюджетные учреждения создаются в тех сферах, где государство осуществляет функции, не требующие оплаты со стороны населения. Но этим учреждениям может быть предоставлено право осуществления определенных коммерческих услуг.

Государственные предприятия имеют следующие **преимущества** по сравнению с предприятиями частной формы собственности:

- значительные финансовые возможности для расширения и совершенствования производства за счет средств бюджета;

- высокий рейтинг кредитоспособности, что облегчает возможность получения кредитов;
- использование высококвалифицированных специалистов в различных областях менеджмента, что может позволить себе только крупный собственник.

## 2.2. Типология предпринимательства

Под **типологией предпринимательства** понимается учение о различных типах, видах, сферах предпринимательской деятельности, определяемых по существенным признакам, позволяющим отнести данную конкретную экономическую (хозяйственную) деятельность к определённому типу (виду): *производительной и посреднической предпринимательской деятельности.*

**Производительная предпринимательская деятельность** осуществляется в сфере непосредственного производства и реализации разнообразных продуктов и услуг.

По направленности производительной предпринимательской деятельности выделяются производственное, коммерческо-торговое и финансово-кредитное предпринимательство.

*Производственное предпринимательство* существует в сфере непосредственного производства продуктов и услуг в различных отраслях материального производства. Оно подразделяется на виды по отраслям народного хозяйства: промышленное, строительное и т. д.

*Коммерческо-торговое предпринимательство* организуется в сфере реализации произведенных товаров. Коммерческий интерес предпринимателя в этой сфере реализуется за счет разницы цен производителей и продажных цен.

*Финансово-кредитное предпринимательство* занимается операциями с ценными бумагами (акциями, облигациями и др.) и валютными ценностями. Предпринимательские структуры в этой области представлены коммерческими банками, валютно-кредитными компаниями, фондовыми и валютными биржами, а также другими специализированными финансово-кредитными организациями. Под финансовой услугой понимается деятельность, связанная с привлечением и использованием денежных средств юридических и физических лиц. К финансовым услугам, в частности, относятся банковские операции и сделки, страховые услуги, услуги на рынке ценных бумаг, заключение договоров финансовой аренды и договоров по доверительному управлению денежными средствами или ценными бумагами.

Предпринимательская деятельность, связанная с непосредственным производством товаров, может носить:

1) традиционалистский характер (*традиционалистское предпринимательство*);

2) инновационный характер (инновационная предпринимательская деятельность, *инновационное предпринимательство*).

Инновация (нововведение) – обновление основного капитала (производственных фондов) или производимой продукции на основе внедрения достижений науки, техники, технологии. Это закономерный, объективный процесс совершенствования общественного производства.

Предпринимательство в сфере непосредственного производства товаров может, таким образом, ориентироваться на производство и поставку на рынок традиционных или инновационных товаров. Практика предпринимательской деятельности в любой ее форме включает в себя инновационный процесс.

***Посредническое предпринимательство*** связано не с непосредственным производством товаров, а с поиском возможностей сделок между производителями и потребителями товаров. Посредник – это юридическое или физическое лицо, представляющее интересы производителя или потребителя. Посредник может вести предпринимательскую деятельность самостоятельно, а также выступать от имени производителей или потребителей. Посредническая предпринимательская деятельность увеличивает производительность труда производителей товаров, способствует гибкому удовлетворению запросов потребителей. К посредническим структурам относятся:

*Брокерство* – это посредническая деятельность, в которой посредник выполняет функции разового характера по отношению к покупателю или продавцу. Брокер действует на основании договора поручения или комиссии, а также доверенности на совершение сделок. Он получает материальное вознаграждение от клиентов.

*Дилерская посредническая деятельность* – это совершение сделок купли-продажи от своего имени и за свой счет. Дилер может оказывать продавцу информационные, рекламные услуги и выполнять послепродажное обслуживание.

*Дистрибьюторская деятельность* специализируется на приобретении товаров у производителей и распределении их постоянным клиентам. Дистрибьютор реализует товары, как производителям, так и розничным торговцам.

*Маклерская деятельность* заключается в сведении партнеров по сделке. Торговый маклер не участвует в заключении сделки, но указывает на возможность ее заключения. Его предпринимательский доход зависит от сумм заключенных партнерами сделок.

*Торговое представительство* – вид посреднической деятельности, в которой посредник представляет интересы одного или нескольких принципалов в определенном географическом районе или стране. С помощью торгового представителя определяются возможности продаж в избранном районе.

*Консигнация* – вид торгово-посреднических операций, в которых посредник-консигнатор продает свой товар со своего склада на основе договора поручения. Консигнатор принимает товары на ответственное хранение с целью дальнейшей реализации.

*Комиссионная деятельность* – разновидность торгово-посреднической деятельности, совершаемой одной стороной – комиссионером – по поручению другой стороны (комитента) от своего имени, но за счет комитента. Комиссионер самостоятельно распоряжается товаром, принимая его на хранение.

*Делькредере* – разновидность комиссионной деятельности, в которой комиссионер дает комитенту обязательство в том, что заключаемый посредником договор с третьей стороной будет исполнен. Это обязательство гарантирует комитента от убытков и дает посреднику дополнительное вознаграждение.

*Индент* – разовое комиссионное поручение в международных отношениях. Является разновидностью комиссионной операции, когда импортер одной страны дает поручение комиссионеру другой страны на покупку определенной партии оговоренного товара.

*Коммивояжерство* – посредническая деятельность, при которой разъездной представитель торговой фирмы продает и доставляет товар покупателю.

*Джобберство* – посредническая деятельность по хранению и поставке запасов готовой продукции.

Предпринимательство как форма инициативной деятельности, направленной на извлечение прибыли (предпринимательского дохода), предполагает:

1) осуществление непосредственных производительных функций, т. е. производство товара (продукта) или оказание услуги (например, машиностроительная фирма, туристская компания, инжиниринговая фирма или конструкторское бюро);

2) осуществление посреднических функций, т. е. оказание услуг, связанных с продвижением товара на рынок и его передачей в надлежащем (общественно приемлемом) виде от непосредственного производителя такого товара его потребителю.

### 2.3. Виды предпринимательства

Предпринимательская деятельность весьма разнообразна. Любой бизнес в той или иной степени связан с основными фазами воспроизводственного цикла – производством продукции и услуг, обменом и распределением товаров, их потреблением. В зависимости от сферы деятельности различают следующие виды предпринимательства:

- производственное;
- коммерческое;
- финансовое;
- консультационное (консалтинговое).

**Производственное предпринимательство** можно назвать *ведущим видом* предпринимательства. Здесь осуществляется производство продукции, товаров, работ, оказываются услуги, создаются определенные духовные ценности.

В условиях перехода к рыночной экономике эта сфера деятельности подверглась наибольшему негативному воздействию, в результате которого распались хозяйственные связи, нарушилось материально-техническое обеспечение, упал сбыт продукции, резко ухудшилось финансовое положение предприятий. Вследствие этого развитию производственного предпринимательства в ближайшие годы предстоит уделить наибольшее внимание.

Рассмотрим типовую схему производственного предпринимательства.

1. Предприниматель вначале избирает вид производственной деятельности, т. е. намечает, какие именно товары, работы, услуги он намерен производить. На этой стадии предприниматель может прибегать к маркетинговым исследованиям, либо полагаться на свой опыт.

2. Затем он вступает в контакт с потенциальными потребителями, покупателями товаров, либо представляющими их интересы закупочными, торговыми организациями в целях выявления потребности в товаре и спроса на него. Формальным завершением переговоров может служить контракт, заключенный между предпринимателем и будущими покупателями товара. Такой контракт позволяет свести к миниму-

му предпринимательский риск. В противном случае предприниматель начинает производственную деятельность по выпуску товара, имея лишь устную договоренность. В условиях сложившихся рыночных отношений на Западе устная договоренность, как правило, служит надежной гарантией, а в последующем, при необходимости, может быть оформлена в виде контракта, сделки. Значительно сложнее положение в нашей стране. В условиях лишь формирующихся рыночных отношений надежность устной договоренности очень невелика, а риск существенно высок.

3. Следующий этап производственного предпринимательства – приобретение или аренда (наем) факторов производства.

К факторам производства относятся производственные фонды, рабочая сила и информация. Производственные фонды в свою очередь подразделяются на основные и оборотные.

Частично факторы производства могут изначально принадлежать предпринимателю, например, собственная рабочая сила, заранее накопленные производственные ресурсы в виде орудий труда, материалов, информации. Недостающие факторы производства предприниматель вынужден приобретать до начала или в самом процессе осуществления предпринимательской деятельности.

Для приобретения факторов производства предпринимателю надо иметь необходимый стартовый денежный капитал ( $D_3$ ), сумму которого можно определить следующим образом:

$$D_3 = D_p + D_m + D_c + D_i + D_y, \quad (1)$$

где  $D_p$  – денежные средства, необходимые для оплаты наемных работников;

$D_m$  – денежная оплата стоимости приобретаемых материалов, сырья, энергии, полуфабрикатов;

$D_c$  – денежные фонды, связанные с использованием основных фондов, средств труда, сооружений, помещений;

$D_i$  – денежная оплата приобретаемой предпринимателем информации;

$D_y$  – оплата услуг сторонних организаций и лиц.

Если такого капитала нет, то предприниматель обращается в коммерческий банк или к другому обладателю свободных денежных средств за получением кредита. Можно избрать и другой путь – получение предпринимателем факторов производства (помещений, оборудования, сырья, материалов, информации и т. д.) в кредит. Однако в

любом случае предприниматель должен вернуть кредитору денежную сумму, полученную в кредит или равную стоимости взятых в кредит факторов производства, плюс проценты за пользование кредитом.

Денежные субсидии, как правило, на льготных условиях могут предоставлять предпринимателю, особенно начинающему, государственные структуры.

4. Результатом производственной деятельности предпринимателя являются реализация продукции (работ, услуг) потребителю и выручка определенной суммы денег. Производственный бизнес – наиболее устойчивый и надежный.

Разновидностью производственного предпринимательства является инновационное предпринимательство и в частности венчурный бизнес. Венчурный бизнес характерен для коммерциализации результатов научных исследований в наукоемких и, в первую очередь, в высокотехнологических областях, где получение эффекта не гарантировано и имеется значительная доля риска.

**Коммерческое предпринимательство** – это вид торгового бизнеса, связанного с реализацией товара, приобретенного у других лиц и направленного на получение дохода за счет выгодной для продавца продажи товара. Отличается, прежде всего, тем, что определяющую роль в нем играют товарно-денежные, товарно-обменные операции. Суть этого вида предпринимательства составляют операции и сделки по купле-продаже, т. е. перепродаже товаров и услуг.

Коммерческое предпринимательство мобильно, имеет долгосрочно стабильный характер по сравнению с другими видами предпринимательства.

Общая схема коммерческо-предпринимательской деятельности во многом аналогична изложенной выше схеме производственно-предпринимательской деятельности. Отличие состоит в том, что в коммерческом предпринимательстве *нет необходимости обеспечения производственными ресурсами*, связанными с выпуском продукции; приобретаемые предпринимателем материальные ресурсы покупаются им в виде готового товара, который затем реализуется потребителю. Так что из схемы выпадает блок производства, который заменяется блоком получения товара. Что же касается отношений предпринимателя с покупателем, то они сохраняют общий характер предпринимателю надо сбыть свой товар.

В условиях коммерческого предпринимательства привлекаемые предпринимателем рабочая сила и средства производства имеют спе-

цифический характер, поскольку предназначены для осуществления торговых и непосредственно связанных с ними операций.

Содержание и *этапы осуществления коммерческой сделки* рассмотрим на примере купли-продажи определенного товара.

1. Прежде всего, следует выбрать вид товара (услуги) для осуществления коммерции. Естественно, что при этом учитываются два основных требования:

- реализационная цена товара должна быть ощутимо выше покупной цены;
- должен быть достаточный спрос на данный вид товара, чтобы реализовать его в намечаемом масштабе сделки.

Таким образом, коммерческой сделке предшествует маркетинговый анализ рынка, в результате которого прогнозируется объем закупки и продажи товара, цена покупки и цена реализации товара. Если предварительный анализ и прогноз свидетельствуют в пользу коммерческой сделки, предприниматель прорабатывает бизнес-план предпринимательской деятельности, включающий программу действий по осуществлению сделки, расчет затрат и результатов.

В соответствии с общей схемой коммерческо-предпринимательской деятельности программа коммерческой сделки включает:

- наем работников для выполнения операций закупки, транспортирования, продажи товара,
- получение или приобретение необходимой информации;
- проведение рекламной кампании,
- приобретение, закупка товара для последующей продажи;
- аренда помещений, складов, баз, торговых точек, необходимых для хранения и реализации товара;
- получение и оплата услуг сторонних организаций и лиц, представляющих свои платные услуги для осуществления посреднические функции;
- привлечение денежных средств в кредит для финансирования сделки и последующий возврат кредита с процентами;
- реализацию товаров покупателю и получение выручки;
- получение и распределение прибыли

Считается, что для развития торгового предпринимательства необходимы как минимум два основных условия – относительно устойчивый спрос на продаваемые товары (поэтому обязательно хорошее знание рынка) и более низкая закупочная цена товаров у производителей,

что позволяет торговцам возместить торговые издержки и получить необходимую прибыль.

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

**Финансовое предпринимательство** – это специализированная область предпринимательской деятельности, характерной особенностью которой является то, что предметом купли-продажи выступают ценные бумаги (акции, облигации и т. д.), валютные ценности и национальные деньги (белорусский рубль). Как и в прочих видах коммерческой деятельности, сделке должны предшествовать:

- 1) анализ рынка ценных бумаг;
- 2) маркетинговая деятельность, связанная с поиском, выявлением и привлечением потенциальных покупателей денег, валюты, ценных бумаг, т. е. будущей клиентуры;
- 3) одновременно с выявлением потенциального покупателя денег, валюты, ценных бумаг финансовый предприниматель устанавливает источник их получения.

Предпринимательская деятельность на рынке финансовых услуг представляет совокупность этой деятельности (с учетом специфики и особенностей) на следующих рынках:

- на рынке ценных бумаг;
- на рынке банковских услуг;
- на рынке страховых услуг;
- на рынке иных финансовых услуг.

Для организации финансово-кредитного предпринимательства образуется специализированная система организаций: коммерческие банки, финансово-кредитные компании (фирмы), фондовые, валютные биржи и другие специализированные организации. Предпринимательская деятельность банков и других финансово-кредитных организаций регулируется как общими законодательными актами, так и специальными законами, и нормативными актами Национального банка Рес-

публики Беларусь и Министерства финансов Республики Беларусь.

Рынок ценных бумаг подразделяется на первичный и вторичный. На первичном рынке осуществляется первоначальное распределение ценных бумаг, которые только что выпущены. На вторичном рынке ценных бумаг идет купля-продажа уже выпущенных и находящихся в обращении. Вторичный рынок ценных бумаг представлен прежде всего фондовыми биржами. В Республике Беларусь действует ОАО «Белорусская валютно-фондовая биржа». На бирже осуществляются кассовые и срочные сделки. Кассовые сделки – это сделки, по которым ценные бумаги оплачиваются в день совершения операции или по истечении 1–3 дней. Кассовые сделки обычно заключают инвесторы – лица и предприятия, государство, которые осуществляют долгосрочные вложения своих средств в ценные бумаги с целью получения дохода.

В отличие от инвесторов, на рынке ценных бумаг действуют и биржевые спекулянты, которые покупают и продают ценные бумаги для быстрого получения прибыли за счет игры на колебаниях курсов. Мировой опыт показывает, что деятельность спекулянтов приносит пользу. Если на рынке начнут действовать одни инвесторы, может возникнуть ситуация, когда на рынке не окажется ни одного продавца, покупатель будет вынужден ждать. На рынке должна быть группа людей, постоянно готовых покупать и продавать. Они обеспечивают плавающее предложение акций.

**Страховое предпринимательство** заключается в том, что предприниматель гарантирует страхователю имущества, ценности, жизни за определенную плату компенсацию возможного ущерба, в результате непредвиденного бедствия. Страхование имущества, здоровья, жизни есть особая форма финансово-кредитного предпринимательства, заключающаяся в том, что предприниматель получает страховой взнос, выплачивая страховку только при определенных обстоятельствах. Так как вероятность наступления таких обстоятельств невелика, то оставшаяся часть взносов образует предпринимательский доход.

**Консалтинговое предпринимательство** – это новая сфера бизнеса, получающая все более широкое распространение. В значительной степени бизнес этого рода обслуживает другие виды предпринимательства. Консультационный бизнес осуществляется в виде платных консультаций специалистов, получивших название «консалтинг». По определению Европейской федерации ассоциаций консультантов по экономике и управлению, консалтинг заключается в предоставле-

нии независимых советов и помощи по вопросам управления, включая выявление и оценку проблем и(или) возможностей, рекомендацию соответствующих мер и помощь в их реализации. Консультантов по управлению привлекают для того, чтобы снять неопределенность на разных стадиях процесса подготовки, принятия и реализации ответственных управленческих решений.

Первые консультационные компании по управлению возникли более 100 лет тому назад. В связи с ростом неопределенности и сложности среды бизнеса за последние 10 лет произошел громадный рост спроса на консалтинговые услуги в мире. Все эти годы среднегодовые темпы роста объема продаж в этой отрасли более чем в два раза превышали средние темпы роста бизнеса в целом.

Например, маркетинговые исследования и программы реализуются специализированными фирмами. Значительная часть малых предприятий, в т. ч. индивидуальных предпринимателей, пользуется услугами наемных бухгалтеров и фирм. В финансовой сфере появилось такое явление как аутсорсинг, когда отдельные виды управленческих функций передаются специализированным фирмам и т. п. Существуют службы электронных и телефонных секретарей.

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

- выявление проблем (диагностика);
- разработка решений, проекта;
- осуществление решений, проекта. Заключительный этап в зависимости от объема проекта может занимать от нескольких дней до нескольких месяцев. Иногда контакты с клиентами могут быть и многолетними.

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

Экспертное консультирование – наиболее пассивная форма консалтинга. Консультант самостоятельно осуществляет диагностику, разрабатывает решения и рекомендации по их внедрению. Клиент лишь обеспечивает консультанта необходимой информацией. При процессном консультировании специалисты консалтинговой фирмы на всех этапах разработки проекта активно взаимодействуют с клиентом, побуждая его высказывать свои идеи, предложения. Консультанты вместе с клиентом анализируют проблемы и разрабатывают предложения.

При обучающем консультировании главная задача специалистов – подготовить почву для возникновения идей и выработки решений. С этой целью они проводят для клиента лекции, семинары, разрабатывают для него учебные пособия, предоставляя тем самым всю необходимую теоретическую и практическую информацию. На практике в чистом виде ни один из перечисленных методов консультирования не применяется; как правило, используются комбинации всех трех методов.

## 2.4. Сущность предпринимательской среды

Под **предпринимательской средой** следует понимать сложившуюся в стране благоприятную социально-экономическую, политическую, гражданско-правовую ситуацию, обеспечивающую экономическую свободу дееспособным гражданам для занятия предпринимательской деятельностью, направленной на удовлетворение потребностей всех субъектов рыночной экономики.

Предприниматели функционируют в определенных условиях, составляющих в совокупности предпринимательскую среду, которая представляет интегрированную совокупность различных (объективных и субъективных) факторов, позволяющих предпринимателям добиваться успехов в реализации поставленных целей, в осуществлении проектов и договоров, а также получения прибыли (дохода).

Классификация предпринимательской среды:

- 1) внешняя – не зависящая от самих предпринимателей;
- 2) внутренняя – которая формируется самими предпринимателями.

Предпринимательская среда формируется на основе производительных сил, совершенствования производственных отношений, создания благоприятного общественного и государственного менталитета, формирования рынка как среды существования предпринимателей и других важнейших условий.

**Эффективная предпринимательская среда** должна обеспечивать цивилизованным и законопослушным предпринимателям необходимую экономическую свободу, а определяющим условием дальнейшего развития предпринимательства является развитие организационно-хозяйственного новаторства. Более подробно о предпринимательской среде будет рассмотрено в следующих главах.

## 2.5. Инфраструктура предпринимательства

Инфраструктура предпринимательства – совокупность государственных, негосударственных, общественных, образовательных, коммерческих организаций, непосредственно обеспечивающая нормальные условия жизнедеятельности (оперативное оказание услуг) и процесс воспроизводства предпринимательства в целом. К объектам инфраструктуры поддержки предпринимательства можно отнести:

- республиканские и местные органы власти;
- специализированные государственные структуры;
- агентства по поддержке предпринимательства;
- бизнес-школы;
- бизнес-инкубаторы,
- бизнес-центры;
- технопарки
- аудиторские и консалтинговые фирмы;
- банки;
- лизинговые компании;
- страховые компании;
- фонды финансовой поддержки предпринимательства;
- организации микрофинансирования и структуры, специализирующиеся на оказании иных финансовых услуг субъектам малого предпринимательства;
- общественные объединения предпринимателей;
- торгово-промышленные палаты;
- консалтинговые фирмы, оказывающие разного рода услуги предпринимателям;
- образовательные структуры, осуществляющие повышение квалификации предпринимателей и обучение персонала предприятий;
- информационные агентства и специализированные печатные издания.

Этот перечень далеко не полный, и функции объектов инфраструктуры нередко дублируются, что, впрочем, не мешает им успешно развиваться. Сегодня спрос на бизнес-услуги со стороны предпринимателей растет. Руководители малых предприятий и предприниматели все более высоко оценивают не только доступ к финансовым ресурсам, но и важность обучения, повышения квалификации, профессиональных знаний в области права и финансов и многие другие преимущества, которые дает взаимодействие с объектами инфраструктуры поддержки предпринимательства.

Остановимся подробнее на самых распространенных объектах инфраструктуры предпринимательства. Они часто имеют различные названия: «бизнес-центры», «школы предпринимателей», «технопарки», «бизнес-инкубаторы», «агентства», «учебно-деловые центры», «фонды поддержки» и другие. На практике бизнес-инкубатор может ничем не отличаться от технопарка, а бизнес-центр – от школы менеджеров.

Так, бизнес-школами называются структуры, осуществляющие подготовку, переподготовку и повышение квалификации предпринимателей, руководителей и персонал малых предприятий (бухгалтеров, финансовых директоров, маркетологов и др.), государственных служащих, работающих в структурах, отвечающих за развитие предпринимательства, а также учащихся старших классов, граждан, желающих создать собственное дело, в том числе безработных. Эти структуры могут называться иначе: школы управления, образовательные центры, школы предпринимателей и т. п., однако суть от этого не меняется. Бизнес-школы осуществляют обучение путем организации и проведения краткосрочных семинаров. Как правило, это негосударственные образовательные учреждения, зачастую создаваемые на базе вузов, техникумов, различных структур поддержки малого предпринимательства.

Агентства поддержки малого предпринимательства, по существу, являются консалтинговыми фирмами, оказывающими широкий спектр услуг малым предприятиям в регистрации, обучении персонала, получении инвестиций и др. Агентства поддержки малого предпринимательства впервые появились в Англии в период экономической депрессии 50–60-х годов.

Фонды и центры поддержки малого предпринимательства проводят отбор, экспертизу предпринимательских проектов и их финансирование, контролируют использование финансовых ресурсов, формируют информационную базу предпринимательских проектов.

Технопарки представляют собой структуры, создаваемые в основном на базе высших учебных заведений с целью использования научного потенциала этих вузов и коммерциализации разработанных технологий через создание и развитие размещающихся на территории технопарка малых инновационных предприятий. Чаше технопарки создаются в крупных университетских центрах. Их создание и поддержка требует значительных стартовых средств.

Инновационно-технологические центры создаются, как правило, на базе научно-исследовательских институтов и центров. Их цели сходны с целями технопарков, с той лишь разницей, что в инновационно-

технологических центрах уделяют больше внимания коммерциализации и трансферу технологий, и не столько малым предприятиям, сколько крупным предприятиям, способным реализовать данные технологии.

К бизнес-инкубаторам относятся структуры, размещающие на льготных условиях специально отобранные малые предприятия на своих площадях и оказывающие им консалтинговые, образовательные и офисные услуги. Бизнес-инкубаторы могут действовать как самостоятельные структуры, так и в составе технопарков, техноцентров и др. Термин «бизнес-инкубатор» впервые появился в Америке.

Бизнес-центры оказывают, как правило, сервисные услуги предпринимателям и бизнесменам. Очень часто они создаются при гостиницах, торговых центрах для обслуживания клиентов. Бизнес-центры на платной основе предоставляют помещения для переговоров, средства связи, компьютерную и оргтехнику. Некоторые бизнес-центры сдают в аренду офисные помещения. В отличие от бизнес-инкубаторов, бизнес-центры оказывают услуги физическим лицам и по коммерческим расценкам.

## **2.6. Виды и формы государственной поддержки предпринимательства**

Роль предпринимательства в преодолении финансового кризиса, повышении эффективности экономики, решении социальных проблем признается обществом и государством, поэтому оно нуждается в поддержке и стимулировании своего развития.

Поддержка предпринимательства должна осуществляться путем решения следующих основных задач:

- создания условий для беспрепятственного вхождения в рынок субъектов малого бизнеса;
- обеспечения условий роста частного сектора в экономике;
- привлечения предпринимательства к решению актуальных социальных, политических и экономических проблем государства.

В Республике Беларусь обозначены основные направления поддержки предпринимательства:

- формирование инфраструктуры поддержки малого предпринимательства;
- поддержка внешнеэкономической деятельности субъектов малого предпринимательства;

- создание для субъектов малого предпринимательства льготных условий получения информации, финансовых и материально-технических ресурсов, научно-технических разработок и технологии;

- содействие организации и повышению квалификации кадров для малого предпринимательства.

*Поддержку предпринимательства осуществляют:*

1. Органы регулирования и контроля – Департамент по предпринимательству Министерства экономики; управления и отделы по предпринимательству комитетов экономики облисполкомов, отделы предпринимательства горисполкомов.

2. Финансовые органы – Белорусский фонд финансовой поддержки предпринимательства.

3. Информационно-консалтинговые структуры, представленные центрами поддержки предпринимательства, технопарками, бизнес-центрами, агентствами экономического развития, бизнес-инкубаторами.

4. Общественные организации – различные союзы, ассоциации, объединения предпринимателей.

5. Центры занятости населения, оказывающие содействие безработным в организации предпринимательской деятельности.

Центральный орган управления, организации и регулирования предпринимательства – Департамент по предпринимательству Министерства экономики. Основными задачами Департамента являются обеспечение государственной поддержки предпринимательства, развитие конкуренции, разработка и экспертиза законов и норм, затрагивающих интересы бизнеса, а также информационная работа в предпринимательской среде.

Областные территориальные комитеты предпринимательства и инвестиций должны оказывать консультативную и информационную помощь субъектам предпринимательства, принимать участие в подготовке региональных программ государственной поддержки развития малого предпринимательства, обеспечивать эффективное использование государственных средств, направляемых на поддержку и развитие предпринимательства на региональном уровне.

***Виды поддержки предпринимательства в Республике Беларусь:***

- 1) *государственная* (законодательные акты, стимулирующие развитие бизнеса, финансовая поддержка, рациональное налогообложение и др.);

- 2) *общественная* (действия различных ассоциаций и союзов, Республиканской конфедерации предпринимательств).

### ***Формы государственной поддержки предпринимательства***

можно разделить на несколько главных блоков:

- 1) Финансовая поддержка.
- 2) Имущественная поддержка.
- 3) Информационная поддержка.
- 4) Иные формы поддержки, к которым относятся:

а) содействие участию субъектов малого и среднего предпринимательства в процедурах государственных закупок товаров (работ, услуг);

б) содействие внешнеторговой деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства;

в) поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства в сфере подготовки, повышения, квалификации и переподготовки кадров.

*Государственная финансовая поддержка* предоставляется субъектам малого предпринимательства на конкурсной основе. Финансовая поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства осуществляется в соответствии с законодательством за счет средств республиканского и местных бюджетов. Меры финансовой поддержки субъектов малого предпринимательства оказываются следующими структурами:

1. *Белорусским фондом финансовой поддержки предпринимателей* путем предоставления финансовых средств на возвратной возмездной или безвозмездной основе, имущества на условиях лизинга (финансовой аренды). Этим фондом осуществляется финансирование программ, проектов и мероприятий, направленных на поддержку и развитие малого предпринимательства путем использования денежных средств в виде бюджетных ассигнований, кредитных ресурсов, добровольных взносов и пожертвований юридических и физических лиц, доходов от выпуска и размещения ценных бумаг.

2. *Гарантий по льготным кредитам*, выдаваемым банками Республики Беларусь в Областными и Минским городским исполнительными комитетами путем предоставления: финансовых средств на возвратной возмездной или безвозмездной основе; субсидий для возмещения части процентов за пользование банковскими кредитами и др.

3. *Банками Республики Беларусь* путем предоставления льготных кредитов за счет средств местных бюджетов, предусмотренных программами государственной поддержки малого и среднего предпринимательства и размещенных во вклады (депозиты) этих банков.

*Меры имущественной поддержки:*

– передача в безвозмездное пользование находящихся в государственной собственности капитальных строений (зданий, сооружений), изолированных помещений, их частей, в том числе с правом приобретения их в собственность после окончания срока безвозмездного пользования;

– применение понижающих коэффициентов к базовым ставкам арендной платы при аренде находящихся в государственной собственности капитальных строений (зданий, сооружений), изолированных помещений, их частей;

– отчуждение находящихся в государственной собственности капитальных строений (зданий, сооружений), изолированных помещений, их частей субъектам малого или среднего предпринимательства, осуществляющим деятельность в сфере производства товаров (выполнения работ, оказания услуг) и арендующим данное имущество не менее пяти лет, если иное не установлено Президентом Республики Беларусь.

*Основными видами информационной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства являются:*

– освещение в средствах массовой информации, глобальной компьютерной сети Интернет различных вопросов предпринимательской деятельности, в том числе актов законодательства, регулирующих отношения в области предпринимательской деятельности, предложений в области имущественного обеспечения и делового сотрудничества, размещение приглашений к участию в процедурах государственных закупок товаров (работ, услуг), информации о субъектах инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства;

– оказание информационных и консультационных услуг субъектами инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства;

– создание и развитие системы консультирования с применением современных коммуникационных и информационных технологий (дистанционное консультирование);

– организация и проведение мероприятий, направленных на повышение информированности субъектов малого и среднего предпринимательства об условиях осуществления и направлениях развития предпринимательской деятельности;

– создание специализированных радио- и телепередач, периодических печатных изданий, освещающих актуальные вопросы развития малого и среднего предпринимательства.

В целях реализации основных задач *базовый центр поддержки предпринимательства* осуществляет свою деятельность по следующим направлениям:

- анализ тенденций развития малого и среднего предпринимательства;
- организация взаимодействия центров, расположенных на территории области (г. Минска), по проведению мероприятий, оказанию субъектам малого и среднего предпринимательства услуг, связанных с организацией и осуществлением предпринимательской деятельности;
- участие в разработке программ государственной поддержки малого и среднего предпринимательства;
- информирование субъектов предпринимательства о системе поддержки предпринимательства в регионе.

*Инкубатор* малого предпринимательства предоставляет помещения в аренду (субаренду), безвозмездное пользование субъектам малого предпринимательства, если:

- срок деятельности субъектов малого предпринимательства с даты государственной регистрации не превышает трех лет;
- субъект малого предпринимательства использует предоставляемые инкубатором помещения для размещения офисов и производства товаров (выполнения работ, оказания услуг).

Не допускается предоставление помещений в инкубаторе субъектам малого предпринимательства, осуществляющим следующие виды деятельности:

- деятельность в сфере игорного бизнеса;
- лотерейная деятельность;
- деятельность по организации и (или) проведению электронных интерактивных игр;
- деятельность по производству и (или) реализации подакцизных товаров;
- деятельность по производству и (или) реализации ювелирных изделий из драгоценных металлов и (или) драгоценных камней;
- деятельность по добыче полезных ископаемых, за исключением общераспространенных полезных ископаемых;
- риэлтерская деятельность;
- страховая деятельность.

*Учреждение финансовой поддержки предпринимателей* является некоммерческой организацией, создается по решению облисполкома (Минского горисполкома) или иного юридического лица. Целью со-

здания учреждения является обеспечение содействия проведению государственной политики поддержки малого предпринимательства путем привлечения и эффективного использования финансовых ресурсов для реализации соответствующих целевых программ, проектов и мероприятий.

Отмечается активная общественная поддержка развития предпринимательства в Республике Беларусь. Предприятиями и организациями различных форм собственности формируется система общественных организаций и объединений предпринимателей. Наиболее крупные и авторитетные из них: Белорусская научно-промышленная ассоциация, Белорусский союз предпринимателей и арендаторов, Союз предпринимателей Республики Беларусь, Ассоциация заготовителей и переработчиков отходов и т. д.

В числе основных уставных целей и задач республиканских предпринимательских союзов и ассоциаций значительное место отводится оказанию практической помощи своим членам и деловым партнерам в решении возникающих у них вопросов, вызванных постоянным изменением действующего законодательства и принятием в последние годы новых нормативных актов, регламентирующих деятельность субъектов предпринимательства.

Действующее в настоящее время республиканские объединения промышленников, предпринимателей и нанимателей постоянно отслеживают процессы развития хозяйственного законодательства. Десятки законопроектов и проектов других актов (декретов, указов, постановлений) прошли экспертизу специалистов Белорусской конфедерации промышленников и предпринимателей. Ввиду значимости для субъектов хозяйствования, особое внимание было уделено подготовке и защите предложений по упрощению сложившейся системы и снижению уровня налогообложения, сокращению лицензионных и регистрационных процедур, либерализации внешнеэкономической деятельности.

Предусмотрены меры стимулирования предпринимательской деятельности для коммерческих организаций, индивидуальных предпринимателей с местом нахождения (жительства) на территории средних, малых городских поселений, сельской местности и осуществляющих на указанной территории деятельность по производству товаров (выполнению работ, оказанию услуг). В частности, в течение семи календарных лет со дня их государственной регистрации, указанные юридические лица освобождаются:

– от уплаты налога на прибыль (коммерческие организации) и подоходного налога с физических лиц (индивидуальные предприниматели).

ли) соответственно в отношении прибыли и доходов, полученных от реализации товаров (работ, услуг) собственного производства;

– уплаты государственной пошлины за выдачу специального разрешения (лицензии) на осуществление отдельных видов деятельности;

– обязательной продажи иностранной валюты, поступившей по сделкам с юридическими и физическими лицами-нерезидентами от реализации товаров (работ, услуг) собственного производства, в том числе от сдачи имущества в аренду.

Коммерческие организации на территории средних, малых городских поселений, сельской местности освобождаются от ввозных таможенных пошлин и налога на добавленную стоимость, взимаемых таможенными органами, при ввозе на территорию Республики Беларусь определенных товаров в качестве вклада в уставный фонд этих организаций.

### **Тема 3. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ИДЕЯ И ЕЕ ВЫБОР. ПРИНЯТИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО РЕШЕНИЯ: ТИПЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ РЕШЕНИЙ И ЦЕЛИ ИХ ПРИНЯТИЯ, МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ РЕШЕНИЙ**

3.1. Принципы и закономерности процесса накопления, отбора и анализа предпринимательских идей. Источники накопления предпринимательских идей.

3.2. Этапы реализации предпринимательской идеи. Предпринимательский талант.

3.3. Внешняя предпринимательская среда.

3.4. Внутренняя предпринимательская среда.

3.5. Ключевые факторы успеха предпринимательской деятельности.

3.6. Порядок формирования информационной базы для выработки предпринимательского решения.

#### **3.1. Принципы и закономерности процесса накопления, отбора и анализа предпринимательских идей. Источники накопления предпринимательских идей**

Важное место в организации предпринимательской деятельности, в механизме создания собственного дела занимают поиск предпринимательских идей и формулирование целей. Предпринимательская дея-

тельность как процесс как раз и начинается с идеи, которая при определенных условиях реализуется в конкретный предпринимательский проект, суть которого должна базироваться на принципе: найти потребность и удовлетворить ее. Появление новых предпринимательских идей есть продукт мыслительной деятельности человека (предпринимателя).

Предпринимательские идеи – отражение в сознании предпринимателя существующих у потребителя потребностей или предугадывание таких потребностей в будущем, а также представление о том, каким образом эти потребности можно удовлетворить.

В практическом аспекте предпринимательские идеи имеют две особенности:

1. Без наличия конкретной идеи невозможна предпринимательская деятельность.
2. Ни один предприниматель не может обойти процесс накопления, отбора и анализа предпринимательских идей.

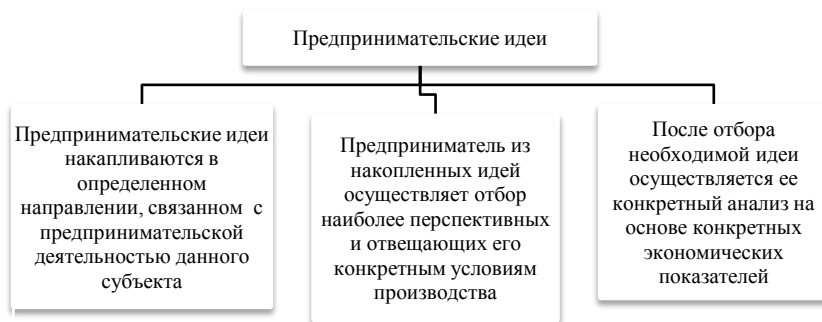


Рис. 3. Принципы и закономерности процесса накопления, отбора и анализа предпринимательских идей

Осознание идеи предпринимательской деятельности предусматривает знание определенного вида такой деятельности, путей создания предприятия и т. п. Прежде чем осуществить свой выбор, потенциальный предприниматель должен придерживаться таких принципов:

- 1) минимальные объемы финансовых ресурсов для создания предприятия;
- 2) быстрое получение ожидаемого результата;
- 3) незначительные риски при создании и функционировании предприятия;

4) максимально благоприятные условия материально-технического снабжения;

5) простейшие способы улучшения условий сбыта продукции, реализации максимального количества товаров и услуг;

6) получение поддержки от государства, прежде всего, в первые годы существования предприятия;

7) максимальное соответствие осуществления предпринимательской деятельности способностям предпринимателя и реализации его цели.

В каждом случае процесс накопления, отбора и анализа идей имеет свои особенности. Однако существуют и общие закономерности.

1. Предпринимательские идеи накапливаются в определенном аспекте, направлении, связанном с предпринимательской деятельностью данного субъекта. Процесс накопления идей осуществляется за счет следующих источников:

1) Товарный рынок. Из товарного рынка, от торговых агентов поступает информация о дефиците продукции, новых технологиях, которые могут стать источником предпринимательской деятельности.

2) Анализ структурного или географического разрыва в процессе общественного производства. Анализ структурного разрыва показывает, какие виды продукции производятся, какие не производятся, или же в технологической цепочке производства данного продукта могут иметь место разрывы. Что же касается географических разрывов, то это дает возможность выявить, что производится в данном регионе, стране, за рубежом.

3) Достижения науки и техники. Каждый предприниматель должен следить за всеми инновациями и общими тенденциями научно-технического прогресса, в том числе и не связанными с его непосредственной деятельностью.

4) Рождение предпринимательской идеи на основе анализа уже производимого продукта. Это либо модификации продукта, либо перенос его из одной сферы в другую.

5) Предугадывание на основе знания закономерностей спроса возникновения в будущем той или иной потребности.

6) Знания, полученные при изучении экономических дисциплин.

7) Идеи потенциальных конкурентов.

8) Посещение презентаций, встреч, симпозиумов и т. п.

Деятельность предпринимателя предполагает создание базы идей, которые могли бы составить основной или дополнительный профиль

производства услуг или посредничества. Накопление идей может иметь как текущий, так и перспективный характер. По каждой идее предприниматель принимает решение – приступать или не приступать к ее практической реализации.

Элементы предпринимательской идеи:

- знание определенного вида предпринимательской деятельности;
- знание внешних факторов, которые влияют на предпринимательскую деятельность;
- стремление реализовать свою жизненную цель, добиться признания в обществе;
- стремление стать собственником;
- стремление постоянно увеличивать свое благосостояние;
- осознание необходимости работать на грани своих способностей;
- четкое осознание путей получения ресурсов для создания собственного дела;
- умение выбрать оптимальную организационную и организационно-правовую форму будущего предприятия;
- знание потенциальных рисков, умение управлять ими;
- знание основ бухгалтерского и управленческого учета, умение организовать их на предприятии.

2. Предприниматель из накопленных идей осуществляет отбор наиболее перспективных и отвечающих его конкретным условиям производства. Критериями отбора являются следующие:

- а) эффективность идеи;
- б) перспектива завоевания рынка;
- в) длительность рабочего периода, то есть, время, необходимое для реализации идеи;
- г) размер капитала, необходимого для реализации идеи;
- д) доступность и цена ресурсов;
- е) наличие необходимой рабочей силы.

В целом, отбор идей осуществляется в определенном порядке:

- 1) Потребность в первоначальном капитале.
- 2) Норма прибыли.
- 3) Срок окупаемости.
- 4) Объем производства.
- 5) Стратегическая цель.

В общем виде цепочка последовательных действий предпринимателя, необходимых для осмысления содержания, идеи и принятия решения представлена на рис. 4.

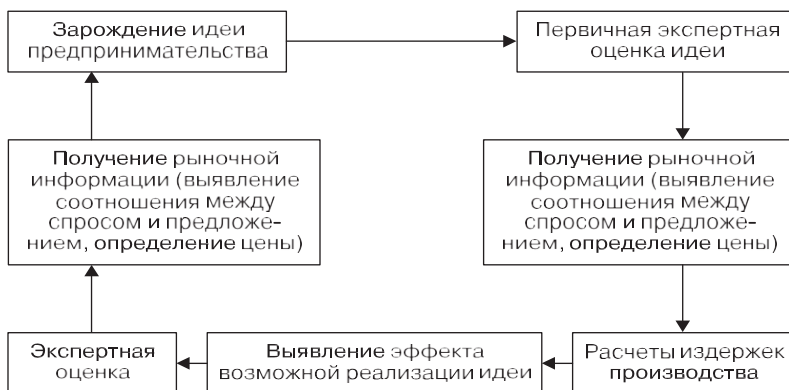


Рис. 4. Общая схема предпринимательских действий

3. После отбора необходимой идеи осуществляется ее конкретный анализ на основе конкретных экономических показателей. Эта идея подвергается предпринимательской экспертизе, осуществляемой или экспертной службой фирмы, или же специально приглашаемыми независимыми экспертами. Обычно экспертиза состоит из следующих этапов:

1) Выявление конъюнктуры рынка. Сопоставляется спрос и предложение.

2) Выясняется, на что можно рассчитывать при реализации данного товара, работ или услуг. Верная оценка предпринимательского риска и выбор методов управления риском. Именно в этой связи новые фирмы, предприниматели исходят не из средних цен, сложившихся на рынке, а из предельно низких, то есть, считается, что такую цену предприниматель получит обязательно.

3) Выяснение расходов по производству и сбыту товара (прежде всего, подсчитываются издержки производства).

Издержки = Амортизация + Сырье + Рабочая сила + Накладные расходы.

Амортизация рассчитывается с учетом нескольких факторов: полной стоимости основных производственных фондов, полного нормативного срока износа основных фондов, объема производства продукции. Расчеты осуществляются по каждому техническому средству, то есть, по каждой единице основных производственных фондов. Затем

величина их суммируется и делится на количество продукции. При продаже избытки – эквивалент амортизации – зачисляются в фонд амортизации, который используется для капитального ремонта, модернизации и реновации фондов. В условиях современного предпринимательства в промышленно развитых странах, как правило, фирмы, боясь физического и, в особенности, морального старения оборудования, используют ускоренную амортизацию. Ускоренная амортизация позволяет увеличить финансовые активы фирмы и фонд накопления и перекрыть без особого убытка фазу старения.

При расчетах стоимости сырья за основу расчета берется стоимость того его количества, которое расходуется на производство единицы товара. Затем результат умножается на количество произведенной продукции. При втором методе подсчета количество израсходованного в процессе производства сырья делится на количество продукции.

Стоимость рабочей силы – для ее определения берут суммарный фонд заработной платы работников, включающий заработную плату основного и вспомогательного персонала, и делят его на количество производимой продукции.

Накладные расходы также рассчитываются на единицу продукции – стоимость электроэнергии, транспортные расходы, канцелярские и административные расходы делятся на количество произведенной продукции.

4) Выявляется эффект от реализации идеи. Здесь используется метод дисконтирования.

5) Создается экспертное заключение, на основе которого принимается решение о реализации предпринимательской идеи. Схема экспертного заключения такова:

а) определяется конкретная технология с соответствующей документацией. Технология представляет собой набор методов, приемов и технических средств производства по обработке, изменению и преобразованию сырья и материалов в процессе производства товаров. При этом необходимо учитывать как общие закономерности научно-технического прогресса, так и специфику технологии по производству именно данного товара;

б) определяется объем, структура средств производства, материалы, необходимые для данной технологии, а именно:

- машины, станки, оборудование;
- энергия, транспорт, сырьевые ресурсы;
- здания, сооружения, склады, помещения;

в) определяется необходимый объем исходного капитала. Согласно принятой трактовке, это:

- все технические средства производства;
- материализованный основной капитал;
- денежные средства, необходимые для начальной деятельности;
- интеллектуальная собственность;

г) следующее условие реализации идеи – определение необходимого объема сырья и материалов;

д) выясняется, какие работники необходимы для организации дела;

е) определяется, кто конкретно будет возглавлять дело и нести ответственность;

ж) разрабатывается организационная структура управления фирмы;

з) разрабатывается система сбыта готовой продукции (кто будет заниматься сбытом, способ продажи, коммуникации);

и) после анализа предпринимательской идеи и определения направления ее реализации заключительным этапом является составление бизнес-плана.

Любая предпринимательская идея становится жизнеспособной при условии постановки целей: ближайшей (тактической) и отдаленной (стратегической).

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

Каждый предприниматель избирает свою технику реализации идеи. Однако в этом направлении можно предложить общий подход. При готовности реализовать идею целесообразно составить общую схему этой реализации. Общая схема практической реализации идеи представлена на рис. 5.

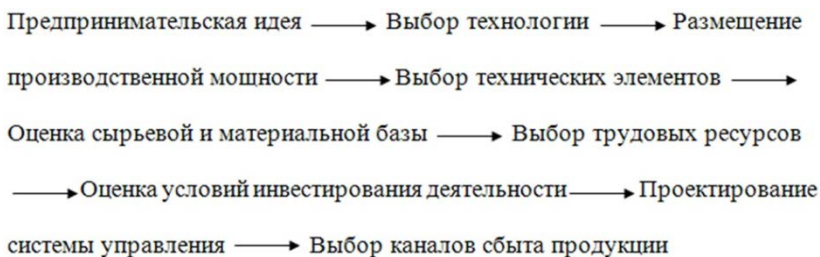


Рис. 5. Общая схема реализации предпринимательской идеи

Когда общая схема ясна во всех позициях, обычно переходят к точным расчетам предварительного характера, то есть каждое действие должно быть детально проанализировано с помощью точных расчетов, которые оформляются в виде предпринимательского проекта.

### **3.2. Этапы реализации предпринимательской идеи. Предпринимательский талант**

Реализация принятой идеи имеет несколько этапов:

1) бизнес-планирование, сущность которого состоит в детальном изложении с точными расчетами реализации проекта. В бизнес-плане также указываются организационная форма предпринимательства и источники формирования денежных средств, необходимых для начального этапа реализации идеи;

2) привлечение заемных денежных средств и партнеров (участников);

3) государственная регистрация собственной фирмы (предприятия), если она создается впервые;

4) организационно-техническая подготовка фирмы к производству товаров (услуг);

5) управление функционирующей фирмой и партнерскими связями.

Реализация предпринимательской идеи считается успешной, если достигнут (или почти достигнут) результат, планируемый в начале реализации предпринимательской идеи. Цивилизованное понимание предпринимательского успеха связывается в первую очередь с идеей самоутверждения или со стремлением изменить ход событий.

Коммерческий успех (дополнительный доход, прибыль) сопровождает предпринимательский успех, но в самой предпринимательской деятельности не выступает как самоцель. Это понятие успеха предпринимательства опирается на культуру предпринимательства как на систему совместно вынашиваемых и реальных убеждений и представлений о ценностях, что обеспечивает высокий престиж и способствует увеличению эффективности производства товаров (услуг) и доходов. По мере стабилизации социально-экономической жизни общества интерес к культуре предпринимательства как к системе норм нравственного поведения деловых людей, их обязанностей по отношению друг к другу и обществу в целом будет возрастать.

На достижение предпринимательского успеха могут повлиять:

1) простое везение (оказался случайно в нужное время в нужном месте и при этом сумел не упустить шанс);

2) активный поиск «того самого выигрышного варианта» с использованием метода проб и ошибок;

3) компетентный расчет различных комбинаций и выбор оптимального варианта на основе теоретических изысканий;

4) получение и использование в благоприятное время конфиденциальной информации или ресурса другого вида;

5) использование собственных уникальных способностей, опыта, компетентности в качестве товара, дающего доход.

Предпринимательский талант предполагает особые способности человека, заключающиеся в его умении:

организовывать производство и выпуск товаров и услуг путем соединения всех необходимых факторов производства;

принимать основные решения по управлению производством и ведению бизнеса;

рисковать денежными средствами, временем, трудом, деловой репутацией, поскольку деятельность на рынке связана с большой неопределенностью, а результат не гарантирован;

быть новатором, то есть внедрять новые технологии, новые продукты, методы организации производства.

### 3.3. Внешняя предпринимательская среда

Под **внешней средой** понимаются все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на ее функционирование и поэтому требующие принятия управленческих решений.

Для индивидуальных предпринимателей и юридических лиц она носит объективный характер, поскольку они не могут непосредственно изменить ее, а должны учитывать при ведении собственного дела.

Сферы и факторы макросреды предприятия представлены в табл. 3.

Таблица 3. Сферы и факторы макросреды предприятия

Сфера макросреды	Факторы макросреды
1. Международная	1.1. Количество «горячих точек» в мире, где происходят какие-либо военные конфликты 1.2. Численность военных и других лиц, задействованных в «горячих точках» в данное время 1.3. Количество международных симпозиумов, конференций, выставок и других мероприятий высшей категории, проводимых в данный момент в стране и в мире в области образования, культуры, научно-технического прогресса 1.4. Тенденции изменения продолжительности жизни населения в целом в мировом сообществе

Сфера макросреды	Факторы макросреды
2. Политическая	2.1. Стабильность демократических преобразований в стране 2.2. Вероятность возврата к прошлой политической системе 2.3. Количество забастовок с численностью участвующих более 100 человек, проводимых в стране в данный день 2.4. Криминальная обстановка в стране 2.5. Количество политических фракций в законодательной власти
3. Экономическая	3.1. Удельный вес конкурентоспособной на внешнем рынке промышленной продукции фирм страны 3.2. Удельный вес конкурентоспособной на внутреннем рынке промышленной продукции фирм страны 3.3. Тенденции изменения внешнеэкономических связей 3.4. Дефицит бюджета страны, % 3.5. Среднегодовые темпы инфляции 3.6. Удельный вес частной собственности в совокупной собственности страны 3.7. Наличие «стратегии перехода» страны к рыночным отношениям и их развитие 3.8. Удельный вес сырьевых ресурсов в экспорте страны 3.9. Показатели налоговой системы и внешнеэкономической деятельности 3.10. Структура распределения доходов населения 3.11. Уровень развития финансовой системы страны
4. Социально-демографическая	4.1. Место страны в мире по продолжительности жизни 4.2. Место страны в мире по жизненному уровню населения 4.3. Продолжительность жизни (мужчин, женщин) 4.4. Смертность детей в возрасте до одного года, % от числа родившихся и в сравнении с лучшим мировым показателем 4.5. Рождаемость и смертность населения страны 4.6. Структура населения страны по полу, возрасту, составу семьи, занятости, удельному весу одиноких, по образованию, удельному весу числа служащих, пенсионеров, школьников, студентов, работающих женщин, плотность населения по регионам и др. 4.7. Миграция населения 4.8. Перспективность городов 4.9. Структура населения по доходу и др.
5. Правовая	5.1. Наличие правовых актов (указов Президента, постановлений правительства, государственных стандартов и т. п.) по стандартизации, метрологии, защите прав потребителей, антимонопольной политике, сертификации товаров и услуг, управлению качеством и конкурентоспособностью товаров, охране окружающей природной среды, предпринимательству, ценным бумагам, финансам и т. д. 5.2. Наличие правовых актов, регулирующих взаимоотношения компонентов экономической системы страны 5.3. Наличие правовых актов, регулирующих внешнеэкономическую деятельность страны и фирм 5.4. Качество прокурорского надзора за соблюдением правовых актов 5.5. Преемственность правового обеспечения по вертикали и горизонтали и пр.

Сфера макросреды	Факторы макросреды
6. Экологическая	6.1. Параметры экосистемы страны 6.2. Количество городов, которые не отвечают требованиям экологии, и удельный вес численности их населения 6.3. Затраты в бюджете страны (в %) на поддержание экосистемы страны
7. Природно-климатическая	7.1. Оценка основных природных ресурсов страны и ее место в мировом сообществе 7.2. Характеристика климатических факторов страны 7.3. Дефицитность отдельных видов ресурсов по регионам страны
8. Научно-техническая	8.1. Удельный вес изобретений и патентов страны в фонде мирового сообщества 8.2. Удельный вес числа докторов наук, профессоров в общей численности работающих в стране 8.3. Стоимость основных производственных фондов страны, приходящаяся на одного ученого 8.4. Уровень автоматизации производства в машиностроении страны 8.5. Экспертная оценка месячной заработной платы ученого, конструктора, преподавателя вуза (в долларах США) 8.6. Показатели износа основных производственных фондов в отраслях народного хозяйства страны 8.7. Характеристика системы информации страны 8.8. Уровень компьютеризации страны
9. Культурная	9.1. Средний уровень образования населения страны 9.2. Обеспеченность населения страны объектами культуры 9.3. Отношение людей к окружающему миру 9.4. Долговременные тенденции развития в области культурных ценностей

**Экономическое положение** страны имеет существенное значение для развития предпринимательской деятельности. На предпринимателей влияют уровень ставки рефинансирования, уровень инфляции, число налогов и размер их ставок, уровень ликвидности партнеров, уровень цен на ресурсы, недопущение монополии, конкуренция, а также стабильность национальной денежной единицы и ее покупательная способность.

**Стабильность политической обстановки** в стране и в регионах, согласие между ветвями власти, признание ими того факта, что без развития предпринимательства невозможен экономический рост, развитие всех отраслей экономики и повышение благосостояния общества, несомненно, имеют большое значение для развития предпринимательства.

**Правовая среда**, четко указывающая права, обязанности и гарантии дееспособным гражданам на занятие предпринимательской или иной законной деятельностью и ее неприкосновенность. Необходимо четкое установление ответственности предпринимателей за нарушение законодательных и нормативных актов, регламентирующих хозяйствующую деятельность.

**Усиление регулирующей роли государства** в процессе становления цивилизованного предпринимательства, защиты законных интересов предпринимателей, обеспечения им гарантий – как гражданам, так и как организациям – имеет на нынешнем этапе развития экономики большое значение.

В 1990 г. английский журнал «Экономист» сформулировал **роль государства** в развитии предпринимательства: «Все правительства, добивающиеся успеха, поддерживали частное предпринимательство, не манипулируя, а облегчая ему жизнь. Они поддерживали предпринимателей главным образом тем, что не прилагали титанических усилий для того, чтобы подрывать основы их существования».

**Институционально-организационная среда** является важнейшим условием формирования предпринимательства вообще, поскольку многие институты являются сами предпринимательскими и оказывают услуги другим организациям. К ним относятся коммерческие банки, страховые организации, рекламные компании, аудиторы, учебные заведения по подготовке кадров, поставщики сырья, оптовые и розничные продавцы, транспортные компании и т. д.

Важнейшее значение для развития производственного предпринимательства имеет **наличие природных ресурсов**, их добыча и переработка. Несомненно, в тех регионах, где затраты на обустройство предприятий низкие, создаются более благоприятные условия для развития любого бизнеса.

Предприниматели – высокообразованные люди, не боящиеся идти вперед в одиночку. Поэтому важное значение для развития предпринимательства имеет система образования, ускорение научно-технического прогресса, внедрение инноваций, которые являются инструментом предпринимательства, базой которого являются его знания.

### **3.4. Внутренняя предпринимательская среда**

Предпринимательский успех зависит от многих факторов, среди которых важнейшим является внутренняя предпринимательская среда

как определенная совокупность внутренних условий функционирования предпринимательской организации.

**Внутренняя предпринимательская среда** носит субъективный характер: она напрямую зависит от самого предпринимателя, его компетентности, силы воли, целеустремленности, уровня притязаний, умений и навыков в организации и ведении бизнеса.

Анализ внутренней среды представляет собой управленческое исследование функциональных зон организации с целью определения сильных и слабых сторон организации.

Сферы и факторы микросреды предприятия представлены в табл. 4.

Таблица 4. **Сферы и факторы микросреды предприятия**

Сфера микросреды	Факторы микросреды
1. Поставщики	1.1. Интегральный показатель качества поступающего сырья (по видам) и материалам 1.2. Интегральный показатель качества (полезного эффекта) комплектующих изделий, оснастки, запасных частей и т. д. 1.3. Интегральный показатель качества информации, поступающей на фирму 1.4. Интегральный показатель качества нормативно-методической и технико-экономической документации 1.5. Интегральный показатель качества подготовки специалистов, поступающих на фирму 1.6. Прогноз изменения условий поставок
2. Потребители	2.1. Тенденции изменения круга потребностей основных потребителей товаров фирмы 2.2. Прогноз изменения параметров рынка по объему и ассортименту товаров 2.3. Прогноз изменения доходов потребителей 2.4. Прогноз изменения состава и значений признаков сегментации рынка внутри страны и в мире
3. Конкуренты	3.1. Анализ качества, цен и конкурентоспособности товаров конкурентов 3.2. Анализ организационно-технического уровня производства основных конкурентов 3.3. Прогнозирование конкурентоспособности и удельной цены товаров основных конкурентов 3.4. Прогнозирование рыночной стратегии основных конкурентов
4. Контактные аудитории	4.1. Анализ отношения к фирме и ее товару финансовых кругов региона (страны), средств массовой информации, государственных учреждений, общественных организаций и др. 4.2. Разработка мероприятий по улучшению отношений с контактной аудиторией

Сфера микросреды	Факторы микросреды
5. Маркетинговые посредники	5.1. Анализ структуры и стратегии торговых посредников и уточнение совместно с ними стратегии маркетинга продвижения товаров 5.2. Налаживание контактов с агентствами по оказанию маркетинговых услуг (рекламные агентства, консалтинговые фирмы, фирмы маркетинговых исследований и др.) 5.3. Установление связей с кредитно-финансовыми учреждениями
6. Законодательство по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности	6.1. Формирование банка данных по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности 6.2. Анализ влияния ставок налогов, таможенных пошлин, квот, лицензий и других показателей на эффективность работы фирмы 6.3. Подготовка предложений по совершенствованию законодательства в области налоговой системы и внешнеэкономической деятельности

Особое значение для успешной предпринимательской деятельности имеют разработка обоснованного бизнес-плана, предвидение и расчет рисков, внедрение новых технологий, разработка и внедрение стратегии развития фирмы. К факторам внутренней среды также следует отнести четкое соблюдение предпринимателями и менеджерами законов и нормативных актов, регулирующих данный бизнес.

Добиться успеха могут только те предприниматели, которые постоянно расширяют свои знания, знают правовой механизм ведения бизнеса, умеют совершать сделки, заключать договоры и получать по ним прибыль, имеют долгосрочную цель, налаживают железную дисциплину, советуется с подчиненными, а затем принимают обоснованные решения, нацеленные на долгосрочную перспективу.

Важными в механизме совершенствования управления компанией являются такие факторы, как внедрение гибкой структуры предприятия, реорганизация органов управления, внедрение принципа децентрализации управления, создание малых фирм, наделение их новыми правами и ответственностью. Так, на руководителя низовых подразделений компании были возложены обязанности, сходные с обязанностями президента компании средней руки, в результате низовое подразделение приобрело статус как бы независимой компании, что приносит положительные результаты.

### 3.5. Ключевые факторы успеха предпринимательской деятельности

**Ключевыми, или критическими факторами** успеха называют стратегически важные возможности и цели, определяющие успех предприятия и формирующие его миссию. Речь идет о стратегических задачах, которые компания должна решить, и результатах, которые она должна продемонстрировать, чтобы добиться успеха на рынке и повысить свою конкурентоспособность.

К ним относятся: стратегические силы – активы и компетенции, позволяющие обойти конкурентов; стратегические потребности – активы и компетенции, которые не дают прямых конкурентных преимуществ, но их отсутствие ослабляет положение компании.

*КФУ* различаются от отрасли к отрасли и даже во времени в рамках одной отрасли. Отрасль редко имеет более чем 3–5 *КФУ* в определенный отрезок времени. Выделение *КФУ*, действующих в ближайшей перспективе, и определение среди них важнейших составляют заметную часть работы по стратегическому планированию. Компания может получить конкурентное преимущество, концентрируясь на одном или более *КФУ* (табл. 5).

Таблица 5. Основные типы ключевых факторов успеха

Ключевые факторы успеха	Типы факторов успеха
КФУ в области технологий	Способность к производственным инновациям Способность к продуктовым инновациям Опыт в использовании данной технологии Опыт научных разработок
КФУ в области производства	Низкие издержки производства Высокое качество производства Месторасположение предпринимательской единицы, обеспечивающее низкие издержки
КФУ в области распределения	Сильная сеть оптовых дистрибьюторов Низкие издержки распределения Быстрая доставка
КФУ в области маркетинга	Хорошо обученные, эффективные силы по продаже Широта продуктовой линии
КФУ в области навыков	Ноу-хау в области контроля качества Превосходящие способности и таланты
КФУ в области организации	Хорошо спроектированная информационная система Способность быстро отреагировать на изменение рыночных условий
Другие типы КФУ	Благоприятный имидж (репутация) у покупателей Низкие издержки (не только в производстве) Удобное месторасположение Ответственные, компетентные исполнители

Чтобы выстоять в конкурентной борьбе и получить ожидаемую прибыль, важно заранее определить ключевые факторы успеха компании или отдельного проекта с учетом существующих и прогнозируемых рыночных тенденций. Выяснив, на что следует опираться в первую очередь, вы направите компанию по правильному пути. Иначе есть риск выбора ошибочной стратегии, как результат – упущенная прибыль и отсутствие конкурентного преимущества.

### **3.6. Порядок формирования информационной базы для выработки предпринимательского решения**

Недостаточная и несвоевременная информированность управленческого персонала предпринимательской структуры приводит к разрыву процесса управления, что снижает эффективность и качество принимаемых решений.

В условиях предпринимательских структур на эффективность принимаемых решений оказывают отрицательное влияние факторы, вызванные двумя основными причинами:

1. Несовершенство организационной и производственной структуры.

2. Несовершенство производственных и управленческих процессов, протекающих в предпринимательских структурах.

Вышеуказанные факторы снижают устойчивость и конкурентоспособность предпринимательских структур в силу своего влияния на подготовку и принятие управленческих решений.

Порядок формирования информационной базы для выработки обоснованного управленческого решения предполагает сбор и обработку как первичной, так и вторичной информации. Под первичной информацией понимается информация, собираемая, обрабатываемая и анализируемая исключительно в рамках цели исследования (результаты маркетинговых исследований, в том числе различного рода опросы, неформальные разговоры и пр.). Вторичная информация – это неспецифичная для данной цели информация, сбор которой обусловлен другими целями и которая, таким образом, уже сформирована в той или иной степени до начала проведения специфического целенаправленного исследования (специальная литература, статистические сборники, рекламные издания и пр.). Порядок формирования информационной базы для выработки обоснованного предпринимательского решения схематически представлен на рис. 6.

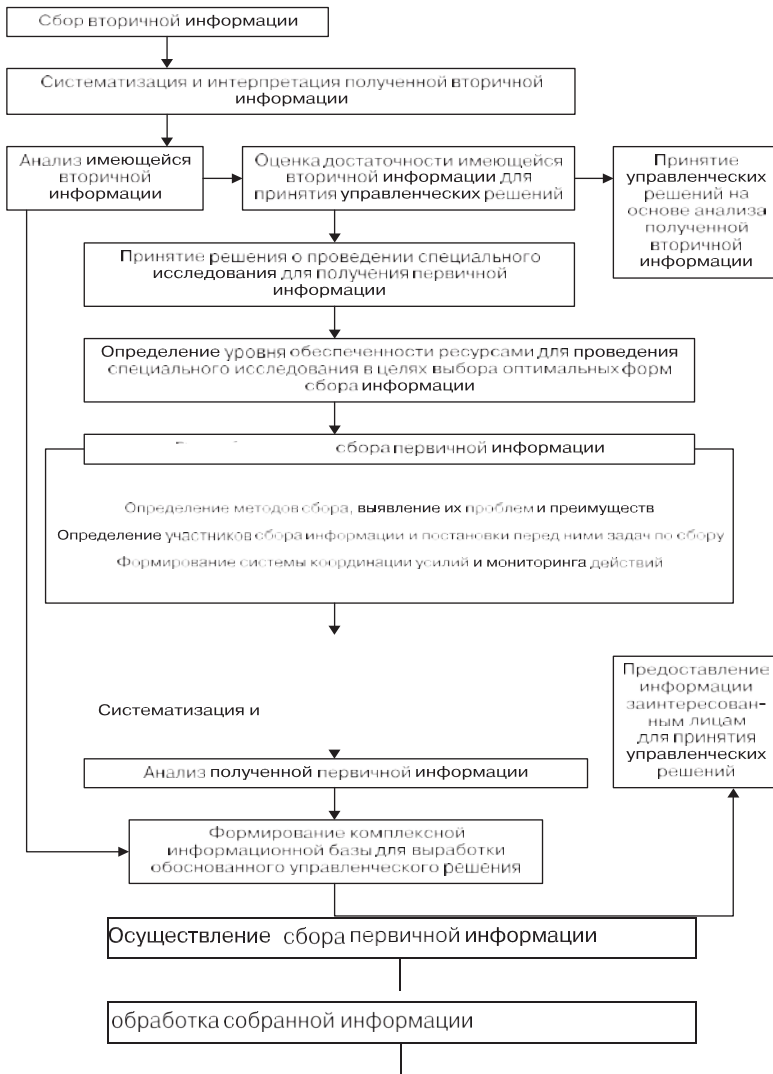


Рис. 6. Порядок формирования информационной базы для выработки обоснованного предпринимательского решения

Более активно для ведения бизнеса используются вторичные источники информации. Их преимущество – доступность, многообразие информации, ее постоянство и возможность проводить сравнительный анализ на основе разных источников.

## **Тема 4. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

- 4.1. Сущность планирования предпринимательской деятельности.
- 4.2. Источники информации для процесса планирования.
- 4.3. Классификация типов планирования.
- 4.4. Классификация бизнес-планов.
- 4.5. Порядок разработки и содержания бизнес-плана.
- 4.6. Бюджетирование как форма финансового планирования.

### **4.1. Сущность планирования предпринимательской деятельности**

Планирование играет важную роль в достижении успеха в любом начинании. Оно включает постановку целей и задач, определение и выбор наиболее эффективных путей и средств их достижения. В ходе планирования предполагается определить, что и как необходимо сделать для достижения поставленных целей. Планирование является одним из первоочередных элементов любого управленческого цикла.

Существует множество определений планирования. В общем смысле под ним понимается процесс постановки целей и определение того, что должно быть сделано для их достижения. Сущность процесса планирования детально раскрывается в следующем определении: «Планирование представляет собой ориентированный на будущее, осуществляемый на основе систематической подготовки регулярно повторяющийся процесс переработки информации и принятия решений, который проводится как на уровне системы (предприятия) в целом, так и ее отдельных элементов (структурных подразделений, функциональных подсистем, отдельных работников). Результатом планирования является план или система планов».

Планирование по своей сути является процессом. Как и в случае всякого любого процесса, данные и информация, поступающие на входе, перерабатываются с помощью определенных методов и инструментария в информацию, получаемую на выходе, то есть в альтернативные варианты плана.

На процесс планирования оказывает существенное влияние человеческий фактор, так как само планирование осуществляется людьми. В ходе переработки информации, коммуникации и принятия решений задействуются разные виды мышления, реализуются определенные типы поведения, которые оказывают влияние на процесс планирования. Тем самым в процесс планирования вносятся личные представления о ценностях, целях и интересах.

Планирование – это формулирование намерений, которое предполагает сознательное проявление волевых усилий и включает в себя принятие решений. Планирование устанавливает то, что должно быть сделано. В планировании важен не только результат (план). Сам процесс планирования не менее важен, поскольку он помогает ответить на следующие важные вопросы: где организация находится в настоящее время (экономическая позиция предприятия), каковы итоги и условия ее деятельности и, как и при помощи каких ресурсов могут быть достигнуты цели организации.

Планирование – это не только умение предусмотреть все необходимые действия, но и способность предвидеть любые неожиданности в виде рисков, которые могут возникать в процессе выполнения плана. А поскольку предприятие не может полностью устранить все возможные риски, то так же важно уметь спланировать мероприятия по реагированию на них.

Главная цель планирования состоит в том, чтобы быть действенным инструментом для достижения целей предприятия. Из этой главной цели вытекают частные цели (задачи, подцели) планирования, которые должны обеспечивать соблюдение следующих условий: согласованность достижения целей и действий работников, отделов разных уровней управления; своевременное (раннее) выявление и предупреждение проблем; координация частных планов и их взаимосвязь со стратегией; подготовка принятия решений; определение основных показателей и точек контроля; информирование сотрудников о целях, альтернативах, сроках и ограничениях; мотивация сотрудников.

На сегодняшний день планирование бизнеса по-прежнему является одной из самых болевых точек менеджмента. Это вызвано целым рядом причин. Во-первых, планирование в условиях рынка, ориентированное на удовлетворение потребностей клиента, само по себе является достаточно сложной интеллектуальной работой. В ходе разработки планов требуется системное видение, а также создание и использование информационной базы, аналитическая обработка данных, проек-

тирование будущего, постоянная активность и вовлеченность в процесс планирования всех участников планирования (особенно топ-менеджмента), их творческий подход к оценке рыночной ситуации и возможностей потребителей.

Во-вторых, сама организация процесса планирования и его осуществление являются непростой задачей, поскольку требуют гибкого сочетания централизации и децентрализации в планировании, создания условий для участия в нем специалистов различных подразделений (экономистов, плановиков, финансистов, производственников, сбытовиков, снабженцев, маркетологов и т. д.). Все это сопровождается организационными проблемами и свидетельствует о наличии коммуникационных трудностей, связанных с процессами планирования.

В-третьих, имеют место проблемы социально-культурного характера. В настоящее время еще достаточно сильны позиции сторонников директивного управления и приказов сверху, нежели руководителей, склонных к использованию демократических методов управления. Директивное планирование затрудняет процесс бизнес-планирования, поскольку ряд ограничений (сроки, стоимость) «спускается» сверху без обоснований.

Таким образом, развитие новых организационных форм и методов планирования бизнеса на предприятиях становится жизненно необходимым. Предприниматели должны научиться заглядывать в будущее и целенаправленно его готовить, предвидя опасности и используя возможности, открывающиеся во внешней среде.

Кроме того, в силу изменчивости внешней среды предприятие вынуждено быстро и эффективно менять свой план с учетом рыночной ситуации. Необходимость сохранять гибкость и возможность выбора адекватных действий в меняющемся мире вовсе не означают, что предприятие сможет действовать, не имея никакого утвержденного плана.

Также все предприятия вынуждены сегодня работать в условиях усиления конкуренции, а потому должны думать об усилении ключевых факторов успеха и о создании своих конкурентных преимуществ. При этом важную роль здесь играют вопросы разработки и реализации стратегии, гибкого и непрерывного планирования.

И наконец, для повышения эффективности планирования необходима соответствующая деловая культура, способствующая эффективной организации и осуществлению процесса планирования на практике.

## 4.2. Источники информации для процесса планирования

Информация является основой планирования. В системах планирования и управления различают понятия «данные» и «информация». Под данными понимают подробные исходные сведения о конкретных производственных операциях или процессах.

Они достаточно обширны и используются для осуществления контроля за основными операциями. На предприятиях данные регистрируются в сводках (журналах учета операций) и периодически (ежедневно, еженедельно, ежемесячно) подвергаются обработке. Результат такой обработки данных в виде конкретной информации, относящейся к определенному направлению деятельности и трансформированной в подходящую форму, отражается в отчетах. К примеру, в отчете о продажах, в отчете о производстве продукции. Такая информация отличается лаконичностью и используется для планирования и контроля деятельности.

Информация означает сообщение, содержащее новое, дополнительное знание и уменьшающее неопределенность у получателя в той области, к которой оно относится.

Информация, являющаяся основой планирования, может быть двух типов: качественная и количественная информация. Планирование базируется на использовании соответствующим образом обработанной аналитической, прогнозной и фактологической информации.

В планировании используется два вида информации: внутренняя (информация о самом предприятии и его внутренней среде) и внешняя (о внешней среде бизнеса).

Внутренняя информация возникает в самих системах учета, планирования и управления и отражает в различные периоды времени цели (целевые показатели) и данные о результатах финансово-хозяйственной деятельности фирмы и ее подразделений. Эти данные измеримы, зафиксированы в управленческих документах и содержат точные сведения.

К внутренним источникам информации относятся: бухгалтерские, финансовые, статистические и иные отчеты предприятия; организационно-распорядительные документы (приказы, распоряжения, положения об отделах и др.), а также другие оперативные документы (счета-фактуры, наряды, ведомости и т. д.), нормы и нормативы, а также другие справочные данные; беседы с сотрудниками и руководителями; формируемые на предприятиях информационные системы (информационные базы данных).

Система бухгалтерского учета. В планировании бизнеса фирмы система бухгалтерского учета рассматривается, с одной стороны, как один из источников получения данных, позволяющих сформировать информационную базу. С другой стороны, система бухгалтерского учета сама отражает финансовые результаты деятельности предприятия. Например, с помощью данных бухгалтерского учета можно оценить финансовое положение организации на текущий момент времени. По данным о движении денежных средств можно легко прогнозировать все основные источники и направления расходования средств.

К числу наиболее важных групп показателей, получаемых из системы бухгалтерского учета и используемых в планировании бизнеса, относятся: показатели, характеризующие ликвидность и платежеспособность; показатели, характеризующие источники формирования активов; показатели, характеризующие использование ресурсов; показатели, характеризующие рентабельность.

В процессе планирования могут быть использованы данные статистического учета и отчетности, в частности: «Отчет по труду», «Отчет о наличии и использовании материальных ресурсов» и др.

Оперативный учет и отчетность обеспечивают процесс планирования необходимыми данными, например, о производстве и отгрузке продукции, о состоянии производственных запасов и т. п.

Таким образом, любая организация представляет собой сложную систему, внутри и вне которой в разных направлениях передается разного рода информация, образующая информационные потоки. Эти информационные потоки имеют большое значение для рациональной организации системы планирования.

К числу необходимой в планировании аналитической информации относится информация, получаемая в результате использования методов технико-экономического, финансового и маркетингового анализа.

Технико-экономический анализ учитывает взаимодействие технических и экономических процессов, происходящих на предприятии. Результатами данного анализа являются: информация о потребности в оборудовании, материальных и трудовых ресурсах, необходимых для обеспечения деятельности предприятия, сведения об их фактическом наличии в определенный момент времени, информация о производственной мощности предприятия, степени выполнения плана за предшествующие периоды и т. п.

Финансовый анализ способствует повышению качества планирования (в частности, стратегического планирования). Детальный финан-

совый анализ может выявить имеющиеся у организации сильные и слабые стороны, связанные с такими характеристиками, как ее платежеспособность, финансовая устойчивость, ликвидность, рентабельность и т. д., а также их сравнение с основными конкурентами.

Маркетинговый анализ представляет собой сбор, обработку и анализ системы показателей для исследования конъюнктуры рынка, процессов ценообразования, формирования ассортимента продукции с учетом рыночных факторов, продвижения и сбыта товаров и услуг, организации послепродажного обслуживания клиентов, формирования общественного мнения о фирме и ее товарах (услугах).

Внешняя информация в основном касается состояния рынка и конкурентов, прогнозов процентных ставок и цен, налоговой политики и политической ситуации, инфляционных процессов и курсов валют. По своей природе такая информация может носить вероятностный характер, что, несомненно, затрудняет ее обработку. Источники и методы получения внешней информации для планирования бизнеса могут быть различны. Их выбор зависит от отраслевой специфики, вида бизнеса, масштабов деятельности фирмы и ее финансовых возможностей.

Внешняя информация может быть получена с использованием первичной и вторичной информации. Источники получения вторичной информации представлены в табл. 6, а ее основные достоинства и недостатки даны в табл. 7.

Таблица 6. Основные источники вторичной информации

Наименование источников	Примеры
Постановления органов государственного управления	Постановления Совета министров РБ, доклады Правительства РБ др.
Источники информации районных органов управления	Постановления и распоряжения районных органов управления: Администрации города, районов и др.
Источники информации отраслевых и других неформальных организаций (министерств, ведомств, различных ассоциаций и союзов)	Постановления и распоряжения министерств, ведомств, различных ассоциаций и союзов
Источники информации о фирмах-конкурентах	Годовые отчеты фирм Рекламные проспекты Каталоги Информация с конгрессов, совещаний, презентаций, выставок, ярмарок, посещений фирм и т. д. Прямые контакты Советы торговых ассоциаций

Наименование источников	Примеры
Публикации в периодических изданиях (журналах, газетах и др.)	«БелГазета», «Белорусы и рынок», «Республика», «Экономическая газета» и др.
Книги, монографии и другие непериодические издания	Издания торгово-промышленной палаты Деловые справочники
Информация исследовательских центров и других коммерческих исследовательских организаций	Публикации центров маркетинговых исследований Публикации научно-исследовательских институтов, консалтинговых фирм и др.
Интернет	Корпоративные сайты Информационные услуги и др.
Дополнительная информация	Информация от своих менеджеров Информация от своих торговых агентов

Таблица 7. Основные достоинства и недостатки вторичной информации

Достоинства	Недостатки
Относительно небольшие затраты времени на ее сбор Сравнительно небольшая стоимость получения информации Возможность сопоставления сведений, полученных из разных источников Возможность получения данных, которые нельзя собрать самостоятельно Полезность на этапе предварительного исследования	Возможность получения уже устаревшей информации Возможность невысокого уровня точности и достоверности полученной информации, а также уровня надежности их источников Неполнота и противоречивость опубликованных сведений Неизвестность методологии сбора и обработки данных Возможность несоответствия полученных данных поставленным целям и задачам решения конкретной проблемы

Первичная информация – это сведения, специально собираемые для решения конкретной проблемы или вопроса. Исследования, призванные обеспечить получение таких сведений, называют полевыми исследованиями, а их анализ – первичным анализом. Достоинства и недостатки первичной информации отражены в табл. 8.

Таблица 8. Достоинства и недостатки первичной информации

Достоинства	Недостатки
Сбор данных осуществляется в соответствии с поставленными целями Методология сбора и обработки данных заранее известна и контролируется Доступность данных для использования Возможность получения свежих данных Возможность определения точности, достоверности и надежности информации Возможность ограничить несанкционированный доступ к данным и закрыть их для конкурентов	Сбор данных может занимать много времени. Стоимость получения данных может быть достаточно велика Невозможность получения некоторых видов информации Возможная узость и ограниченность подходов фирмы к сбору данных Возможность непрофессионального подхода к сбору данных

Часто менеджеры страдают не от недостатка информации, а от избытка не относящейся к делу (нерелевантной) информации. Поэтому существенная помеха в планировании — нехватка релевантной информации, адекватной решаемым задачам, которая является значимой и существенной для процесса принятия плановых решений. Другой важный аспект – это предоставление и получение информации в нужном месте и в нужное время.

### 4.3. Классификация типов планирования

Сложность и многоаспектность предпринимательской деятельности в современной динамичной среде обусловили существование разнообразных видов внутрифирменного планирования.

Каждый вид планирования имеет свои специфические характеристики: цели, содержание, методы, инструменты, особенности организации. Прежде всего, следует отличать классификацию видов планирования по уровням структурной иерархии предприятия, по уровням планирования и по уровню субъекта планирования.

По *уровням структурной иерархии* предприятия можно выделить следующие типы:

- общефирменное планирование, в рамках которого разрабатываются комплексные межфункциональные планы, обеспечивающие достижение целей предприятия – самостоятельного субъекта хозяйствования;

- планирование деятельности бизнес-единицы, в рамках которого разрабатываются комплексные межфункциональные планы по конкретному направлению бизнеса, организационно выделенному в дочернее предприятие;

- планирование деятельности подразделений – структурных единиц предприятия, не обладающих хозяйственной самостоятельностью и входящих в состав бизнес-единицы или материнского предприятия;

- планирование субподразделений – планирование структурных единиц, входящих в состав подразделений (например, бюро, группа, бригада и т. п.);

- индивидуальное планирование – планирование деятельности конкретного работника.

По *уровням субъекта планирования* внутрифирменное планирование можно классифицировать на:

- планирование на высшем уровне, когда плановые решения разрабатываются высшими исполнительными органами управления и цен-

трализованными отделами планирования и, при необходимости, утверждаются собственниками предприятия;

– планирование на среднем уровне, при котором планы разрабатываются на уровне подразделений предприятия;

– планирование на нижнем уровне – планы разрабатываются на уровне субподразделений или ответственных исполнителей.

По *уровню процессов планирования* предпринимательской деятельности выделяют:

1-й уровень – разработка стратегии;

2-й уровень – тактическое планирование;

3-й уровень – оперативное планирование.

Все три уровня планирования тесно связаны между собой, осуществляются субъектом предпринимательства самостоятельно и используются для принятия управленческих решений. Тактическое планирование обеспечивает реализацию стратегического плана, а оперативное планирование – тактического плана.

По *функциональному содержанию* планы подразделяют в зависимости от сферы управленческой и хозяйственной деятельности: план маркетинга, план производства, коммерческий план (план сбыта), план по издержкам, финансовый план, план социального развития и др.

По *горизонту планирования* планы подразделяются на долгосрочные, или перспективные; среднесрочные; краткосрочные, или текущие.

Долгосрочные планы разрабатываются на длительный период (5 и более лет) и призваны определить долговременную стратегию функционирования предприятия. Среднесрочные планы разрабатываются на период от года до 3–5 лет. Иногда они имеют форму скользящих планов: первый год детализируется до уровня плана текущего года и осуществляется их ежегодная корректировка. Краткосрочные (текущие) планы разрабатываются на срок от одного планового года, квартала, месяца, декады или недели, и – в зависимости от комплексности объектов планирования – до одних суток.

По *степени централизации плановых функций* можно выделить:

Централизованное планирование (сверху вниз) предполагает нахождение субъекта принятия плановых решений на более высоком уровне иерархии, чем объект планирования. Например, при централизованном планировании производственная программа цеха и действия по ее выполнению разрабатываются планово-производственным отделом. Децентрализованное планирование (снизу вверх) предполагает делегирование полномочий по разработке планов на уровень объекта планирования.

При децентрализованной форме производственную программу цех будет разрабатывать самостоятельно, и утверждаться она будет начальником цеха.

При круговой форме цели и задачи объекту устанавливаются вышестоящими органами, а способы их достижения объект определяет самостоятельно. При этом координация планов осуществляется на верхнем уровне управления. Например, производственная программа разрабатывается для цеха планово-производственным отделом, а способы ее выполнения определяются цехом самостоятельно и утверждаются вышестоящим уровнем.

По *обязательности выполнения плановых заданий* выделяют:

Директивное планирование подразумевает безусловное выполнение ранее утвержденных плановых заданий. Обязательные условия – это контроль и стимулирование выполнения плана.

Индикативное планирование – это так называемое ориентирующее планирование. В настоящее время понятие «индикативное планирование» используют не только на макро-, но и на микроуровне. Индикативные планы представляют собой планы-прогнозы и составляются с целью помочь хозяйствующим субъектам ориентироваться и разрабатывать собственные планы, исходя из видения будущего высшими органами управления фирмы. В этом случае стимулированию подвергается не достижение планового значения индикатора, а достижение более высоких результатов по сравнению с конкурентами, прошлым отчетным периодом или аналогичным подразделением фирмы.

При смешанном планировании вполне понятно, что часть планов имеют директивный характер, а часть – индикативный. При оперативном планировании чаще используются директивы, а при стратегическом планировании – индикаторы.

По *координации частных планов во времени* планирование делится на последовательное и одновременное.

При последовательном планировании разработка планов видов деятельности осуществляется последовательно: маркетинговый план, план производства и т. д.

При одновременном планировании параметры всех планов определяются одновременно в едином акте планирования.

По *особенностям постановки целей* выделены четыре вида планирования: реактивное, инактивное, преактивное и интерактивное.

При реактивном планировании устанавливаются цели организации исходя из анализа данных за прошлые периоды и результатов экстра-

поляции их на будущее. Например, если в ходе анализа данных за прошлые периоды выявлено, что объем реализации ежемесячно рос на 1 %, то на запланированный темп прироста объемов реализации на следующий месяц составит 1 %. При этом считается, что предприятие не может влиять на состояние внешней среды. Поэтому бессмысленно пытаться увеличить объем реализации более чем на 1 %.

Инактивное планирование нацелено на существующее положение дел предприятия.

Преактивное планирование, наоборот, предполагает установление целей без учета существующих возможностей организации, что часто приводит к осуществлению непрерывных изменений в различных сферах деятельности организации и невыполнению плановых заданий.

Интерактивное планирование основано на предположении, что будущие события можно в определенной степени контролировать и оно является результатом сознательной деятельности участников планирования. Оно предполагает проектирование желаемого будущего на основе анализа современного состояния, прошлых тенденций, а также перспектив развития внутренней и внешней среды и определение способов постепенного приближения к желаемому будущему.

#### **4.4. Классификация бизнес-планов**

Предприятие может иметь одновременно несколько бизнес-планов, в которых степень детализации обоснований может быть различной. В малом предпринимательстве бизнес-план и план предприятия могут совпадать и по объему, и по содержанию.

В рыночной экономике существует множество версий бизнес-планов по форме, содержанию, структуре и т. д. Их можно классифицировать по различным основаниям. Приведенная ниже система классификации не единственная и не претендует на завершенность.

Выделены следующие основания классификации бизнес-планов:

- тип плана – по основным сферам деятельности, в которых осуществляется план;
- класс плана – по составу и структуре плана и его предметной области;
- масштабы – по размерам плана, численности его участников и степени влияния на окружающий мир;
- длительность – по продолжительности периода осуществления плана;
- по объектам бизнеса.

Характеристика основных видов планов, сгруппированных по первым четырем основаниям, представлена в табл. 9.

Таблица 9. Классификация бизнес-планов

Критерии классификации	Вид бизнес-плана
Тип плана	Технический, организационный, экономический, социальный, смешанный
Класс плана	Монопланы – отдельные планы различного типа, вида и масштаба. Мультипланы – комплексные планы, состоящие из ряда монопланов и требующие применения многопланового управления. Мегапланы – целевые программы развития регионов, отраслей и других образований, состоящие из ряда моно- и мультипланов
Масштабы плана	Малый, средний, крупный, очень крупный. Это разделение условное. Масштабы планов можно конкретизировать – межгосударственный, международный, национальный (государственный), межрегиональный и региональный, межотраслевой и отраслевой, корпоративный, ведомственный, план одного предприятия
Длительность плана	Краткосрочный (до трех лет), среднесрочный (от трех до пяти лет), долгосрочный (свыше пяти лет)

Широкое распространение в экономической литературе получила классификация бизнес-планов по объектам бизнеса. Согласно данной классификации бизнес-планы, разрабатываются в различных модификациях в зависимости от назначения: по бизнес-линиям (продукция, работы, услуги, технические решения), по предприятию в целом (новому или действующему) (см. рис. 7).

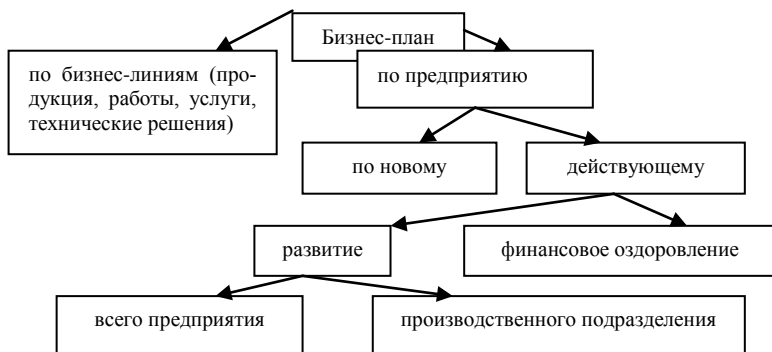


Рис. 7. Типология бизнес-планов по объектам бизнеса

Бизнес-план финансового оздоровления предприятия составляется для неплатежеспособных предприятий и имеет свою особую структуру и логику изложения. Он создается в обязательном порядке и служит:

- для выработки стратегии выживания предприятия;
- составления плана проведения реорганизационных процедур;
- организации управления предприятием в условия кризиса или в его предвидении;
- обоснования необходимости и возможности предоставления предприятию государственной поддержки.

Большая часть бизнес-планов носит инвестиционный (затратный) характер. Величина инвестиций, обязательных для осуществления бизнес-плана, зависит от всех перечисленных оснований их классификации, прежде всего от масштаба и длительности.

К инвестиционным обычно относят планы или проекты, главной целью которых является вложение средств в различные виды бизнеса для получения прибыли. В этой группе бизнес-планов выделяют инновационные проекты, к которым относят систему различных нововведений, обеспечивающих непрерывное развитие организационно-экономических систем.

Инвестиционные проекты можно дифференцировать по ряду классификационных признаков:

1. По масштабу (размеру) различают:
  - малые проекты, которые невелики по объему. Это, например, создание опытно-промышленных установок, строительство небольших зданий, сооружений, предприятий небольшой мощности;
  - мегапроекты – это целевые программы, содержащие множество взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, выделенными для реализации ресурсами и отпущенным на их выполнение временем. Они могут быть международными, государственными, национальными, региональными, межотраслевыми, отраслевыми.
2. По срокам реализации выделяют:
  - краткосрочные проекты (на срок до 1 года);
  - среднесрочные проекты (на срок от 1 года до 3 лет);
  - долгосрочные проекты (на срок свыше 3 лет).
3. По степени ограниченности используемых ресурсов выделяют:
  - проекты, для которых заранее не устанавливаются ограничения по ресурсам (например, проекты стратегического характера);
  - проекты с ограничением по некоторым видам ресурсов (по времени исполнения проекта);

– проекты с ограничением по многим видам ресурсов (по времени, стоимости проекта, его трудоемкости и т. д.).

В рамках одного предприятия может разрабатываться и общий стратегический план, включающий весь комплекс целей, и отдельные бизнес-планы по приведенной выше типологии. Бизнес-планы, как правило, ориентированы на нововведения, в отличие от стратегического плана имеют четко очерченные временные границы с конкретными проработками, в то время как стратегический план по мере выполнения очередного годового плана и проведения соответствующего ситуационного анализа может пересматриваться и корректироваться.

#### 4.5. Порядок разработки и содержания бизнес-плана

Порядок разработки и содержания бизнес-плана зависит от величины предприятия (фирмы, компании), характера бизнеса, рынка, экономических, политических факторов и другого.

В то же время, независимо от этих факторов, весь процесс бизнес-планирования включает такие этапы (табл. 10).

Таблица 10. Организация процесса разработки бизнес-плана

№ этапа	Характеристика этапа
1	Изучение методологии бизнес-планирования на основе литературных источников
2	Определение целей и главной цели (например – получения инвестиций, максимализация прибыли, привлечение компаньонов, признание акционеров и др.)
3	Определение целевой аудитории, на которую рассчитан бизнес-план (читателей бизнес-плана)
4	Определение структуры бизнес-плана
5	Сбор данных для каждого раздела бизнес-плана
6	Составление бизнес-плана
7	Экспертиза, изучение бизнес-плана независимым квалифицированным специалистом

1. Изучение методологии бизнес-планирования на основе литературных источников.

2. Определение целей и главной цели (например – получения инвестиций, максимализация прибыли, привлечение компаньонов, признание акционеров и др.).

3. Определение целевой аудитории, на которую рассчитан бизнес-

план (читателей бизнес-плана). Это могут быть инвесторы, акционеры, банки, менеджеры высшего уровня руководства.

4. Определение структуры бизнес-плана. Он может быть полным или сокращенным, в зависимости от срока планирования.

5. Сбор данных для каждого раздела бизнес-плана. Важнейшее значение для успеха бизнеса имеет маркетинговый анализ, изучение рынка, потенциальных потребителей, возможностей конкурентов, слабых и сильных сторон фирмы и учета этих факторов в бизнес-плане.

6. Составление бизнес-плана. Это важный этап, который дает конечный результат – бизнес-план. Выходными являются показатели объемов продаж и товарной продукции, инвестиций. Практика показывает, что бизнес-план должен составляться фирмой самостоятельно или с помощью консультантов. Написание бизнес-плана на заказ по доверенности имеет ряд недостатков.

7. Экспертиза, изучение бизнес-плана независимым квалифицированным специалистом. Как правило, бизнес-план предоставляется для чтения и экспертизы незаинтересованным лицам высокой квалификации. В процессе на основе экспертизы может быть дана и деловая критика. Устранение недостатков повысит качество бизнес-плана.

Исследование рынка, план маркетинга, оценка возможностей фирмы относительно инвестиций, сроков начала производства, объемов производства, финансовый план является обязательными составляющими бизнес-плана.

### **Структура и содержание бизнес-плана**

В обобщенном виде построение бизнес-плана зависит от вида бизнеса, цели, характера продукции, рынка, возможностей, интересов и ряда других факторов.

Бизнес-план полного объема при любом варианте его составления должен иметь следующие элементы: Титульный лист, Резюме, Содержание.

Оформление бизнес-плана всегда начинается с подготовки титульного листа, на котором содержится:

- информация об авторе проекта (фамилия, имя, отчество, дата рождения, адрес, телефон, факс);
- идентификационный номер и (или) паспортные данные;
- название документа, его главная идея (сфера деятельности, форма собственности) и цель.

Для юридических лиц на титульном листе обязательно указываются:

- полное и сокращенное названия предприятия;
- его юридический адрес;
- код по общему классификатору предприятий и организаций (ОКПО);
- номер и дата государственной регистрации;
- полное название и юридический адрес объединения (ассоциации, концерна и тому подобное), в состав которого входит предприятие;
- форма собственности и правовой статус;
- перечень основателей и размера их частей в уставном капитале;
- обоснование предложенной покупателем организационно-правовой формы и перспектив ее последующего изменения (в случае, если покупатель имеет такие намерения).

Титульный лист должен иметь короткое название, дату подготовки, должен содержать предупреждение о том, что содержание не подлежит разглашению.

#### Содержание бизнес-плана

Раздел 1. Резюме бизнес-плана. Резюме целесообразно составлять на последнем этапе разработки бизнес-плана, поскольку именно здесь подаются представление о цели бизнес-плана, характер предпринимательской деятельности авторов проекта, их рыночные возможности, состав управленческой команды, потенциальных инвесторов, финансовые прогнозы, ожидаемые результаты и тому подобное. От четкости изложения этой информации будет зависеть начальное отношение официальных лиц к финансовому обеспечению проекта и позитивное решение вопроса относительно сущности дела.

Раздел 2. Описание бизнеса. В данном разделе: описывается организация бизнеса; указываются основные преимущества бизнес-идеи; при необходимости даются некоторые технологические подробности; указывается, есть ли опыт работы фирмы на данном направлении.

Очень важно преподнести идею нового проекта в контексте сложившегося состояния дел в отрасли. Необходимо продемонстрировать глубокое понимание состояния бизнеса и той отрасли индустрии, в которой оно будет работать и конкурировать, так как одним из критериев на победу в конкурентной борьбе является ситуация на рынке продукции (услуги) этого класса.

В данном разделе бизнес-плана рекомендуется дать анализ текущего состояния дел в отрасли и сведения о тенденциях ее развития. Необходимо также изучить все прогнозы по данной отрасли и в результате ответить на вопрос, на какого именно потребителя рассчитаны товары или услуги предприятия.

В этом разделе необходимо дать четкое определение и описание тех видов продукции или услуг, которые будут предложены на рынок. Следует указать некоторые аспекты технологии, необходимой для производства продукции.

Раздел 3. Характеристика предпринимательской деятельности и ее возможности. Сжато излагаются объективные данные относительно субъектов ведения хозяйства, опыта коммерческой деятельности, целевых ориентиров и направлений ее продолжения или открытия новой, а также конкретных заданий, решение которых позволит обеспечить коммерческий успех. Подается описание некоторых таких черт продукта или услуг, которые имеют бесспорные преимущества в сравнении с конкурентами. Обосновывается возможности последующего развития продукта. В этом же разделе определяются наиболее значительные преграды и риски, которые ожидают предпринимательскую деятельность на пути реализации ее бизнесовой концепции.

Раздел 4. Товар (услуга) или «Характеристика продукции (услуг), производимой (предполагаемой производить) и рынков сбыта.

Ознакомление с этим разделом должно дать возможность получить достаточно полную картину будущего товара (услуги). Для этого при изложении содержания раздела необходимо: дать конкретное описание товара (включая объемные и технико-экономические характеристики); описать полезный эффект для потребителей; описать возможность совершенствования товара в будущем; указать тенденции спроса на аналогичные товары; указать, как решаются вопросы дизайна, упаковки и другие, способствующие продвижению товара (услуги) на рынке.

В разделе необходимо отразить также: перечень и показатели производства основных видов продукции (услуг) за отчетный год и прогноз их реализации на два–три предыдущих года; мероприятия по совершенствованию структуры продукции, которая производится и (или) услуги, которая предоставляется; современное положение предприятия на рынках сбыта данной продукции (услуги) и предложения относительно его улучшения; предложения покупателя по послепродажному сервисному обслуживанию (относительно технической продукции).

В этом же разделе следует охарактеризовать основные качества товара (услуги), его внешний вид, если необходимо – и упаковку, и сервисное обслуживание. На этом этапе целесообразно прикинуть цену товара и те затраты, которые необходимо будет осуществить при его изготовлении, что позволит определить предполагаемую прибыль, а значит, и шансы на успех или неудачу.

## Раздел 5. Конъюнктура рынка (или – рынок сбыта).

В данном разделе необходимо определить сегменты рынка, которые предусматривается охватить, оценить тенденции их развития с учетом спроса на конкретные товары или услуги, уровень его удовлетворения и предложения, реально оценить будущее рынка, на котором предусматривается осуществлять предпринимательскую деятельность, объективно определить свой потенциал.

Данный раздел целесообразно сопроводить данными таблицы, в которой дается характеристика каналов сбыта как существующих, так и в перспективе.

Следует учесть влияние на конъюнктуру рынка таких факторов, как социальные, экономические, национально-культурные, политические и др.

В данном Разделе необходимо сделать прогноз и обосновывать будущий объем продаж. При этом целесообразно обратить внимание на следующее: насколько часто и охотно покупатели приобретают ваш товар или обращаются к вам за услугами; кто именно покупает ваш товар или обращается к вам за услугами (полезно поинтересоваться у потребителя, что именно привлекло его в вашем товаре или услуге); сколько времени потребовалось для реализации всей партии товара или оказания одной услуги; как реагируют покупатели на цену вашего товара. Можно поиграть с ценой товара и посмотреть, повлияет ли ее снижение на скорость продажи и расширение круга потребителей.

## Раздел 6. Конкуренция (или «Характеристика конкурентной среды»).

Цель данного раздела – облегчить выбор подходящей тактики конкурентной борьбы и предостеречь свою фирму от чужих промахов.

В этом разделе описывается отрасль; должна приводиться информация относительно предприятий-конкурентов (субъектов), которые производят аналогичную продукцию (услуги) и осуществляют ее сбыт на тех же самых рынках, что и предприятие; дается общая характеристика качественных и количественных показателей продукции (услуги), которая производится; особенности продукции (услуг) предприятия и предложения относительно повышения ее конкурентоспособности.

Данный раздел бизнес-плана должен содержать анализ рыночной конъюнктуры, характеристику конкурентов, вероятную их стратегию и тактику, сопоставление показателей товара проектируемого производства и конкурентов.

В целом изучение этого раздела должно обосновать уверенность в

более высокой конкурентоспособности вашего товара (услуги), а следовательно, и стабильность бизнеса.

Раздел 7. План маркетинга (или «План маркетинговой деятельности»). В этом разделе необходимо показать, почему клиенты будут покупать продукцию.

В разделе отражаются такие сведения, как: имеющиеся на предприятии маркетинговых службах; схема и характеристика существующих каналов сбыта и предложения покупателя относительно их усовершенствования; применяемые средства рекламы; применяемые методы ценообразования; мероприятия по продвижению продукции (услуги) на рынке сбыта (например, бесплатные образцы, и тому подобное); используемые торговые знаки; сопровождаемые меры по продвижению товара (услуги) на рынке (напр., транспортного обслуживания покупателей, механизма расчетов за приобретенную продукцию); данные об экспортной деятельности с определением существующих и запланированных контрактов и денежных поступлений.

Дополнительно в этом разделе приводятся характеристики поставщиков товара (сырья, материалов) на предприятие с указанием ее качества (устраивает или не устраивает); количества, ритмичности их поступления; предложения покупателя относительно совершенствования существующей системы поставки на предприятие; возможности смены поставщиков из-за низкого качества, высокой монопольной цены.

Данный раздел позволяет определить перспективы предпринимательской деятельности. Здесь должен быть отработан весь спектр средств, посредством которых можно обеспечить успех реализации бизнес-плана.

Раздел 8. Управление и собственность (или «Организационный план», «Кадры и управление»). Данный раздел бизнес-плана – это организационный план, в котором речь идет о том, с кем вы собираетесь организовать свое дело и как планируете наладить его бесперебойное и успешное функционирование.

В целях четкости и согласованности работы необходимо определить организационную схему предприятия (фирмы), разработать организационную структуру, структуру управления, указать, кто и чем будет заниматься, кто и как будет осуществлять координацию, контроль и взаимодействие всех работников фирмы.

Данный раздел должен так же содержать общую характеристику организационной структуры предприятия, сведения о персонале, расходы по заработной плате, структура персонала и квалификации кад-

ров. Подаются сведения о системе заработной платы, механизме ее начисления разным категориям работников предприятия, систему премирования, размер средней заработной платы и надбавок по категориям персонала, предложения относительно изменения системы оплаты труда (если это потребуется).

Относительно кадровой политики, в данном разделе необходимо так же дать сведения о предполагаемом расширении штата персонала, сколько планируется создать рабочих мест, обучении, подготовке и переподготовке кадров, а также о привлечении консультантов, советников, менеджеров.

В этом же 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.

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).

Раздел 9. План производства (или «Торговый план» – для сферы торговли). Главная задача раздела – подтвердить расчетами, что создаваемое предприятие в состоянии реально производить необходимое количество товаров (услуг) в нужные сроки и с требуемым качеством. Он готовится только теми предпринимателями, которые собираются заниматься производством какой-либо продукции или услуги (не торгово-посредническими субъектами).

В разделе рассматриваются вопросы формирования расходов. Например, должны найти отображение такие расходы, как: амортизация оборудования и помещений, расходов на ремонт, оплату коммунальных услуг, работу вспомогательных подразделений (могут выделяться отдельно, а могут входить в соответствующие статьи калькуляции), на оплату труда, на содержание аппарата управления, территории и др. Указываются наличные и требуемые дополнительные мощности, определяются поставщики сырья, материалов, комплектующих изделий, условия поставки. Расчет производственной мощности про-

изводится на 2–3 года и увязывается с видом и типом необходимого оборудования.

Указываются вероятные поставщики оборудования. Важнейшая часть этого раздела – оценка издержек производства и их изменений в перспективе. Для характеристики машин и оборудования целесообразно составить таблицу.

Также в данном разделе необходимо предоставить сведения о производственном процессе, соответствии действующих технологий современным требованиям, машинах и оборудовании с указанием количества и срока их работы; разработать схемы производственных потоков.

На основе определенного спроса, расходов и возможной цены реализации устанавливается оптимальный объем производства товаров (услуг) и делается вывод о целесообразности реализации бизнес-идеи. Уровень просчета организационно-производственных вопросов должен убедить инвестора в наличии надлежащей квалификации у руководства.

В данном разделе должны найти отражение вопросы, насколько быстро может быть увеличен или сокращен выпуск продукции.

Завершить данный раздел бизнес-плана необходимо оценкой возможных издержек производства и их изменений в перспективе.

Раздел 10. Финансовый план. Целью данного раздела является обоснование системы плановых данных, которые отображают ожидаемые финансовые результаты предпринимательской деятельности.

Основные показатели финансового плана: объем продаж, прибыль, оборот капитала, себестоимость и т. д. При составлении финансового плана анализируется состояние потока реальных денег (потока наличности), устойчивость предприятия, источники и использование средств. В заключение определяется точка безубыточности.

Он обобщает в стоимостном выражении возможные результаты принятых решений по предыдущим разделам бизнес-плана. Составление этого раздела позволяет рассчитать объем финансовых ресурсов, необходимых для реализации проекта, сроки окупаемости и ожидаемые доходы, определить источники инвестиций.

В данном разделе обосновывается финансовая деятельность, как на короткий срок, так и на перспективу, с целью обеспечения жизнедеятельности субъектов ведения хозяйства и эффективного использования средств.

В этом разделе дается обоснование инвестиционных вложений источники их получения (привлечение кредитов, акционерный или паевой капитал и др.); прогнозные показатели баланса предприятия, про-

гноз прибыли и убытка (на три года), предоставляются баланс предприятия, отчет о финансовых результатах и их использовании, отчет о финансово-имущественном состоянии предприятия за последний отчетный год; ожидаемый срок окупаемости расходов.

Раздел 11. Анализ возможных рисков и страхование. 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.

В разделе дается описание возможных рисков на всех стадиях формирования и реализации бизнес-плана: подготовительном, внедрения, во время решения конкретных задач. К рискам, которые могут негативно влиять на будущую прибыль следует отнести финансово-экономические, социальные, технические, экологические. Следует предусмотреть не только возможность их возникновения, но и дать оценку ожидаемого влияния на прибыль и мероприятия, которые способны свести влияние рисков к минимуму.

В данном разделе 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.

Раздел 12. Охрана окружающей среды. В этом разделе приводится информация относительно состояния окружающей среды, существующих проблем на предприятии в части экологии, первоочередности их решения; источников финансирования проведения природозащитных мероприятий с определением сроков выполнения. Следует отметить, что данный раздел является обязательным для предприятий, которые осуществляют производственную деятельность и, безусловно, природозащитные мероприятия требуют дополнительных затрат.

Раздел 13. Выводы. В сжатой форме подводятся итоги по всем вышеприведенным разделам и убедительно обосновывается избранный вариант последующего развития предприятия. При этом, в выводах указывается все главное, что должно быть понято и оценено потенциальным инвестором или кредитором.

Раздел 14. Приложения. Авторы сами решают, какую часть материала подать в основном его тексте, а которую (преимущественно дета-

лизированную) в Приложениях. При этом, как правило, в Приложения выносятся копии контрактов, лицензии, копии документов, из которых взяты исходные данные, прейскуранты поставщиков, графики и рисунки, аналитические промежуточные таблицы с расчетами.

#### **4.6. Бюджетирование как форма финансового планирования**

Бюджетирование – это производственно-финансовое планирование деятельности предприятия путем составления общего бюджета предприятия, а также бюджетов отдельных подразделений с целью определения их финансовых затрат и результатов. Назначение бюджетирования на предприятии заключается в том, что это основа планирования и принятия управленческих решений на предприятии, оценки всех аспектов финансовой состоятельности предприятия, контроля и управления материальными и денежными ресурсами предприятия, укрепления финансовой дисциплины и подчинения интересов отдельных структурных подразделений интересам предприятия в целом и собственникам его капитала.

На каждом предприятии может быть своя специфика бюджетирования в зависимости, как от объекта финансового планирования, так и от системы финансовых и нефинансовых целей. Поэтому, говоря о назначении бюджетирования, необходимо помнить, что в каждой организации в качестве управленческой технологии оно может преследовать свои собственные цели и использовать свои собственные средства, свой инструментарий.

Бюджеты могут быть составлены как для предприятия в целом, так и для его подразделений.

Общий (основной) бюджет – это скоординированный по всем подразделениям и функциям план работы предприятия в целом, объединяющий блоки отдельных бюджетов и характеризующий информационный поток для принятия и контроля управленческих решений в области финансового планирования.

В основном бюджете в количественном выражении рассматриваются будущая прибыль, денежные потоки и поддерживающие планы. Основной бюджет представляет итог многочисленных обсуждений и решений о будущем предприятия, обеспечивает как оперативное, так и финансовое управление.

Расчеты, осуществляемые в процессе формирования бюджета предприятия, позволяют в полном объеме и своевременно определить

необходимую сумму денежных средств на реализацию принятых решений, а также источники поступления этих средств (собственные, кредитные, средства инвестора и т. п.).

Эффект от разработки бюджета состоит в повышении степени гибкости предприятия из-за возможности предвидеть результаты управленческих действий, определить базовые установки для каждого направления деятельности предприятия и рассчитать разные варианты, заранее подготавливая ответные действия на возможные изменения как во внешней, так и во внутренней среде.

Кроме того, функции бюджета изменяются в зависимости от того, в какой фазе формирования и реализации он находится. В начале отчетного периода бюджет представляет собой план продаж, расходов и других финансовых операций в наступающем периоде. В конце он играет роль измерителя, позволяющего сравнивать полученные результаты с плановыми показателями и корректировать дальнейшую деятельность.

Функции бюджетирования:

1) аналитическая:

- переосмысление бизнес-идеи;
- коррекция стратегии;
- постановка дополнительных целей;
- анализ операционных альтернатив;

2) финансового планирования: вынуждает планировать и тем самым обдумывать будущее;

3) финансового учета: вынуждает учитывать и обдумывать совершенные действия в прошлом и тем самым помогает принимать правильные решения в будущем;

4) финансового контроля:

• позволяет сравнивать поставленные задачи и полученные результаты;

- выявляет слабые и сильные стороны;

5) мотивационная:

- осмысленное принятие плана;
- ясность постановки целей;
- наказание за срыв;
- поощрение за выполнение и перевыполнение;

6) координационная: координация функциональных блоков оперативного планирования;

7) коммуникационная:

- согласование планов подразделений компании;
- нахождение компромиссов;
- закрепление ответственности исполнителей.

Можно выделить пять этапов постановки системы бюджетирования в организации.

Цель первого этапа (формирования финансовой структуры) – разработать модель структуры, позволяющей установить ответственность за исполнение бюджетов и контролировать источники возникновения доходов и расходов.

На втором этапе (создание структуры бюджетов) определяется общая схема формирования сводного бюджета предприятия.

В результате проведения третьего этапа формируется учетно-финансовая политика организации, то есть правила ведения и консолидации бухгалтерского, производственного и оперативного учета в соответствии с ограничениями, принятыми при составлении и контроле (мониторинге) выполнения бюджетов.

Четвертый этап направлен на разработку регламента планирования, определяющего процедуры планирования, мониторинга и анализа причин невыполнения бюджетов, а также текущей корректировки бюджетов.

Пятый этап (внедрение системы бюджетирования) включает работы по составлению операционного и финансового бюджетов на планируемый период, проведению сценарного анализа, корректировке системы бюджетирования по результатам анализа ее соответствия потребностям.

Выделяют три основных подхода к процессу бюджетирования:

- «сверху вниз»;
- «снизу вверх»;
- «снизу вверх/сверху вниз».

Подход «сверху вниз» означает, что высшее руководство осуществляет процесс бюджетирования с минимальным привлечением менеджеров подразделений и отделов нижнего уровня. Такой подход дает возможность полностью учитывать стратегические цели компании, уменьшить затраты времени и избежать проблем, связанных с согласованием и агрегированием отдельных бюджетов. Вместе с тем недостаток данного подхода – слабая мотивация менеджеров нижнего и среднего звена относительно достижения целей.

Подход «снизу вверх» применяется на больших предприятиях, где руководители отделов составляют бюджеты участков, отделов, кото-

рые потом обобщаются в бюджеты цеха, производства и завода соответственно. Средним и высшим руководителям в этом случае предстоит согласование и координация различных бюджетных показателей. Один из недостатков этого подхода заключается в том, что плановые показатели по расходам завышаются, а по доходам занижаются, чтобы при выполнении получить незаслуженное вознаграждение.

Подход «снизу вверх/сверху вниз» является самым сбалансированным и позволяет избежать негативных последствий двух своих предшественников. При таком подходе высшее руководство дает общие директивы относительно целей организации, а руководители нижнего и среднего звена подготавливают бюджет, направленный на достижение целей организации.

Бюджетирование имеет положительные и отрицательные стороны.

Достоинства бюджетирования:

- оказывает положительное воздействие на мотивацию и настрой коллектива;
- позволяет координировать работу предприятия в целом;
- анализ бюджетов позволяет своевременно вносить корректирующие изменения;
- позволяет учиться на опыте составления бюджетов прошлых периодов;
- позволяет усовершенствовать процесс распределения ресурсов;
- способствует процессам коммуникаций;
- помогает менеджерам низового звена понять свою роль в организации;
- служит инструментом сравнения достигнутых и желаемых результатов.

Недостатки бюджетирования:

- различное восприятие бюджетов у разных людей (например, бюджеты не всегда способны помочь в решении повседневных, текущих проблем, не всегда отражают причины событий и отклонений, не всегда учитывают изменения условий; кроме того, не все менеджеры обладают достаточной подготовкой для анализа финансовой информации);
- сложность и дороговизна системы бюджетирования;
- если бюджеты не доведены до сведения каждого сотрудника, то они не оказывают практически никакого влияния на мотивацию и результаты работы, а вместо этого воспринимаются исключительно как средство для оценки деятельности работников и отслеживания ошибок;

– бюджеты требуют от сотрудников высокой производительности труда; в свою очередь, сотрудники противодействуют этому, стараясь минимизировать свою нагрузку, что приводит к конфликтам, вызывает состояние подавленности, страха, а следовательно, снижает эффективность работы;

– противоречие между достижимостью целей и их стимулирующим эффектом: если достичь поставленных целей слишком легко, то бюджет не имеет стимулирующего эффекта для повышения производительности; если слишком сложно – стимулирующий эффект пропадает, поскольку никто не верит в возможность достижения целей.

#### Организация бюджетирования на предприятии.

Бюджет предприятия всегда разрабатывается на определенный временной интервал, который называется бюджетным периодом. Правильный выбор продолжительности бюджетного периода является важным фактором эффективности бюджетного планирования предприятия.

Как правило, сводный бюджет организации составляется и утверждается на весь бюджетный период (обычно это один календарный год). Это объясняется тем, что за такой промежуток времени выравниваются сезонные колебания конъюнктуры. Индикативно, то есть без утверждения в качестве системы целевых показателей и нормативов, обязательных к исполнению, некоторые показатели бюджетов могут устанавливаться на более продолжительный период (три-пять лет).

Внутри бюджетного периода каждый из бюджетов имеет разбивку на подпериоды. Бюджетирование – процесс составления и реализации данного документа в практической деятельности предприятия. Бюджетный процесс не ограничивается лишь стадией составления сводного бюджета. Вообще процесс представляет собой замкнутый контур финансового управления, включающий три последовательных этапа: этап разработки и проекта сводного бюджета; утверждение проекта бюджета и включение его в структуру научно обоснованного бизнес-плана организации; анализ исполнения бюджета по итогам текущего года.

Бюджетный цикл включает период времени от начала первого этапа до завершения третьего. Бюджетный процесс должен быть непрерывным, т. е. завершение анализа исполнения бюджета текущего года должно совпадать по времени с разработкой бюджета следующего года. Таким образом, анализ исполнения бюджета – это одновременно и отправная, и завершающая стадия бюджетного цикла.

Рассмотрим подробнее содержание этапов.

Первый этап (стадия разработки проекта сводного бюджета) – составление предварительного проекта бюджета на очередной плановый год. Особое внимание уделяется оценке выполнения планов прибыли и рентабельности. Такая оценка основывается на тщательной разработке состава затрат, включаемых в себестоимость продукции. На этом этапе оценивается производственная программа (ее качественные и количественные параметры, изменения ценовой и кредитной политики) и определяется новый производственный потенциал коммерческой организации на основе анализа рациональности использования активов, освоения новых технологий и видов продукции. Составленный предварительный проект бюджета корректируется в связи с изменением внешних и внутренних условий.

На этом этапе требуется работа большого числа задействованного рядового персонала планово-экономических служб и структурных подразделений, которым утверждаются бюджетные задания: цехи основного производства, коммерческая дирекция (отдел сбыта), отдел материально-технического снабжения и пр.

Второй этап (стадия утверждения) – составление окончательного проекта бюджета и включения его в структуру научно обоснованного бизнес-плана предприятия.

На малых предприятиях сводный бюджет, как правило, разрабатывается бухгалтерией и утверждается директором организации.

На средних и крупных предприятиях решение об утверждении сводного бюджета могут принимать:

- правление организации, в состав которого входит высшее руководство;
- директор организации (в этом случае правление организации представляет собой консультативный орган при президенте);
- совет директоров организации;
- общее собрание акционеров (совет директоров подает проект сводного бюджета на утверждение общему собранию акционеров).

Утвержденный бюджет рассматривается как руководство к действию.

Третий этап – анализ исполнения бюджета по итогам истекшего года. На этом этапе делается анализ финансового состояния предприятия, на основе которого вносятся необходимые коррективы в тактику и стратегию экономического развития организации. Для того чтобы система бюджетирования была эффективной, необходим ряд обязательных условий, без которых эта система попросту не сможет работать.

Во-первых, предприятие должно располагать соответствующей методологической и методической базой разработки, контроля и анализа исполнения сводного бюджета, а работники управленческих служб должны быть достаточно квалифицированными, чтобы уметь применять эту методологию на практике.

Во-вторых, для того чтобы разрабатывать бюджет, контролировать и анализировать его исполнение, нужна соответствующая количественная информация о деятельности предприятия, достаточная для того, чтобы представить себе его реальное финансовое состояние, движение товарно-материальных и финансовых потоков, основные хозяйственные операции. Следовательно, на предприятии должна существовать система управленческого учета, регистрирующая факты хозяйственной деятельности, необходимые для обеспечения процесса составления, контроля и анализа сводного бюджета. Система управленческого учета на предприятии составляет основу учетного блока (компонента) бюджетного процесса.

В-третьих, бюджетный процесс не происходит в «безвоздушном пространстве» – он всегда реализуется через соответствующую организационную структуру и систему управления, существующие на предприятии.

Понятие организационной структуры включает в себя количество и функции служб аппарата управления, в чьи обязанности входит разработка, контроль и анализ бюджета предприятия; совокупность структурных подразделений, являющихся объектами бюджетирования, то есть теми центрами ответственности, которыми назначается бюджетный план и которые ответственны за его исполнение.

Система управления бюджетированием – это регламент взаимодействия служб аппарата управления и структурных подразделений, закрепляющий в соответствующих внутренних нормативных актах и инструкциях обязанности каждого подразделения на каждой стадии бюджетного процесса. Бюджетный процесс является непрерывным и повторяющимся (регулярным). Точно также регулярно, в соответствующие сроки из аппарата управления, из структурных подразделений должна поступать учетная информация, необходимая для его обеспечения.

С другой стороны, структурные подразделения должны своевременно получать из аппарата управления бюджетное задание и коррективы, вносимые в него в течение бюджетного периода. Следовательно, важнейшей составляющей регламента бюджетного процесса является внутренний документооборот – совокупность регулярных, закреплен-

ных в соответствующих внутренних актах и инструкциях информационных потоков подразделений предприятия в процессе разработки, контроля и анализа исполнения сводного бюджета.

В-четвертых, процесс разработки, контроля и анализа исполнения бюджета предполагает регистрацию и обработку больших массивов информации, что затруднительно сделать вручную. В бюджетном процессе уровень оперативности и качества учетно-аналитической работы существенно повышается, а количество ошибок сокращается при использовании программно-технических средств. Программно-технические средства, используемые структурами предприятия, задействованными в бюджетном процессе, составляют программно-технический блок системы бюджетирования.

В бюджетном процессе можно выделить:

- 1) аналитический блок, который включает:
  - методологию составления, контроля и анализа сводного бюджета;
  - методики по отдельным подбюджетам;
- 2) учебный блок, который включает:
  - бухгалтерский учет;
  - оперативный учет;
  - сбор информации о состоянии рынка;
- 3) организационный блок, который включает:
  - функции подразделений;
  - регламент взаимодействия;
  - систему взаимодействия;
- 4) программно-технический блок, который включает:
  - технические средства;
  - программное обеспечение.

Все четыре компонента бюджетного процесса тесно связаны между собой и составляют инфраструктуру системы бюджетирования на предприятии.

Так, например, внутренний документооборот находится на стыке учетного и организационного блоков, так как, с одной стороны, он охватывает совокупность информационных потоков, напрямую определяемых действующей системой управленческого учета, с другой же – он жестко закреплен внутренним регламентом в виде ряда внутренних нормативных актов, а это уже является частью системы управления.

## Тема 5. ОРГАНИЗАЦИЯ СОБСТВЕННОГО ДЕЛА

- 5.1. Экономическая устойчивость предпринимательской единицы.
- 5.2. Характеристика основных организационно-правовых форм предприятий.
- 5.3. Основные пути создания предпринимательской единицы.
- 5.4. Общий алгоритм создания нового предприятия.
- 5.5. Порядок регистрации индивидуального предпринимателя.
- 5.6. Особенности регистрации юридического лица.

### 5.1. Экономическая устойчивость предпринимательской единицы

Организуя собственное дело, предприниматель создает субъект хозяйствования или предпринимательскую единицу. Предпринимательская единица выступает в качестве субъекта ведения хозяйственной деятельности. Чаще всего в качестве предпринимательской единицы выступает предприятие. Предприятие как субъект предпринимательства, как сложная экономическая система развивается и имеет свой жизненный цикл.

Жизненный цикл предпринимательской единицы – это стадии, которые отражают состояние его экономики: организации предприятия; становления; ускорения роста; замедления роста; зрелости; спада деловой активности; банкротства (рис. 8).

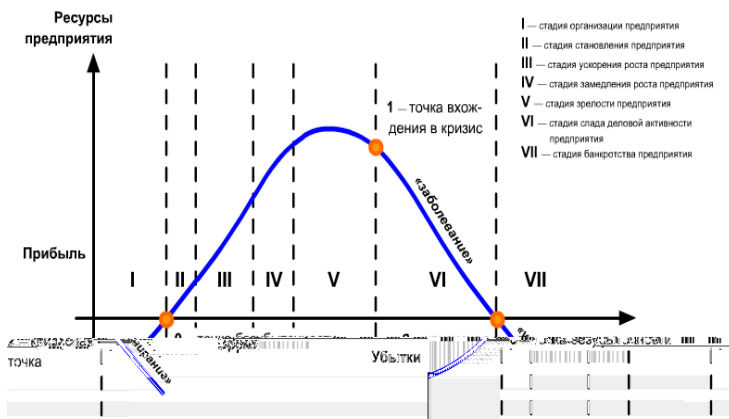


Рис. 8. Жизненный цикл предпринимательской единицы

Цикличность развития означает, что на каждой из стадий могут наблюдаться кризисные явления. Разрабатываемые технологии ориентированы на создание условий, обеспечивающих жизнеспособность хозяйственной системы в случае резких изменений внешней экономической среды.

Предпринимательская единица в стадии зрелости предполагает продолжительное устойчивое развитие, что предполагает не только обоснование и выбор способов и методов достижения основной цели – оптимизации прибыли, но и предвидение возможных кардинальных изменений ситуаций, включая кризисную. Устойчивое развитие невозможно без наличия экономической устойчивости предпринимательской единицы, формируется посредством обеспечения:

- 1) экономической эффективности;
- 2) конкурентоспособности продукции;
- 3) финансовой устойчивости.

Схема взаимосвязи компонентов экономической устойчивости как важнейшего условия устойчивого развития предпринимательской единицы приведена на рис. 9.

Экономическая эффективность есть результат сбалансированности внутренних параметров и ресурсов предприятия, вследствие чего оно способно противостоять воздействию внешней среды.



Рис. 9. Взаимосвязь элементов экономической устойчивости

На практике это означает такое положение дел, когда продукция

предприятия обеспечивает уровень спроса на нее, необходимый для покрытия расходов и получения выгоды.

Конкурентоспособность, качество и цена продукции обеспечивают востребованность ее потребителями и возможность успешной реализации на рынке.

Финансовая устойчивость характеризует способность предприятия отвечать по своим обязательствам, финансовую самостоятельность и независимость предприятия.

Основу экономической эффективности, конкурентоспособности и финансовой устойчивости составляют:

- 1) инновационность;
- 2) диверсификация;
- 3) гибкость производства;
- 4) динамичное организационное развитие предприятия.

Инновационность проявляется в использовании инноваций. Инновация – востребованный рынком результат творческого, интеллектуального труда человека, продукт научно-технической деятельности, приспособленный к использованию в обновлении товаров и услуг, технологии, организации и мотивации жизнедеятельности людей.

Инновационный процесс представляет собой совокупность последовательных действий, связанных с использованием новых знаний, результатов научно-технической деятельности для получения инновации и их использования в обновлении всех сфер жизнедеятельности человека. Высшей степенью инновационного хозяйствования является инновационный тип развития предприятия.

Диверсификация производства и продукции предполагает разнообразность используемых технологий, широкую номенклатуру и структуру производимой продукции и услуг, наличие резервов мощностей, кадрового потенциала.

Гибкость производства свидетельствует о его способности к адекватному реагированию на изменение рыночной конъюнктуры, настройка на максимальное удовлетворение спроса. Это свойство проявляется в наличии резервов мощностей, развитии внутрифирменного предпринимательства.

Динамичное организационное развитие предприятия обеспечивается адаптационными механизмами, приводящими в соответствие изменения внутренней организации предприятия и внешней среды. Оценку данного свойства можно осуществлять через эффективность менеджмента на предприятии.

В условиях переходной экономики проблемы неустойчивости предприятий как следствие их неготовности к изменившимся условиям хозяйствования усугубляются процессами формирования самой рыночной среды, т. е. устойчивость должна достигаться при одновременном взаимосвязанном разрешении проблем микро- и макросреды. Тесное переплетение внешних и внутренних проблем определяет специфику трансформационного периода.

## **5.2. Характеристика основных организационно-правовых форм предприятий**

Создание собственного дела в той или иной организационно-правовой форме предполагает наличие следующих предпосылок:

- наличие имущества для формирования первоначального капитала;
- наличие нежилых помещений, необходимых для размещения офиса будущей организации и осуществления намеченных видов деятельности, или наличие возможностей для заключения договора аренды нежилых помещений;
- наличие определенного объема финансовых средств, необходимых для формирования минимального размера уставного капитала и т. п.);
- предварительное изучение предполагаемого рынка, на который предприниматель будет предлагать для реализации результаты предпринимательской деятельности;
- формирование команды квалифицированных учредителей (партнеров) собственного дела, хорошо знающих технологию осуществления определенных видов деятельности, ведение бухгалтерского и финансового учета и др.

Важно самому предпринимателю объективно ответить на следующий вопрос: обладаю ли я всем необходимым, чтобы вести собственное дело? Поскольку предприниматель на своей фирме будет самым главным работником, ему необходимо дать своим положительным и отрицательным чертам объективную оценку. Вот несколько вопросов, которые он должен задать себе: Я сам начинаю дело? Насколько умею я ладить с людьми? Насколько я тверд в принятии решений? Обладаю ли я достаточным запасом физических сил и эмоциональным потенциалом для успешного ведения дела? Насколько хорошо я планирую и организую свои дела? Достаточно ли сильно мое желание придерживаться намеченной цели? Как ведение бизнеса отразится на моей семье? Достаточно ли у меня знаний, чтобы заниматься данным видом

бизнеса?

На выбор организационно-правовой формы предпринимательства в немалой степени влияют внешние факторы: политическая стабильность (если ее нет, предприниматель не будет заинтересован разрабатывать и реализовывать долгосрочные проекты), макроэкономические процессы и структурная перестройка экономики, экономические кризисы и инфляция, государственная поддержка и регулирование предпринимательской деятельности, состояние рынка и другие факторы, которые необходимо учитывать при создании собственного дела и выборе предмета деятельности.

Современное состояние рыночной экономики характеризуется развитием разнообразных форм предпринимательства, где, как уже отмечалось, ведущая роль принадлежит предпринимательским единицам (организациям). По юридическому статусу они делятся на две группы:

1. Без образования юридического лица.
2. С образованием юридического лица.

К первой группе относится индивидуальный предприниматель (далее – ИП). Эта организационно-правовая форма не имеет статуса юридического лица. ИП приобретает право на занятие предпринимательской деятельностью с момента государственной регистрации.

Преимущества индивидуального предпринимательства:

1. Более простая процедура государственной регистрации.
2. Единоличное владение и управление своим капиталом.
3. Упрощенная система налогообложения и ведение бухгалтерского учета.

К существенным недостаткам индивидуального предпринимательства можно отнести то, что ИП несет полную ответственность за результаты своей деятельности. В случае образования задолженности перед кредиторами он отвечает всем своим имуществом вплоть до его конфискации. ИП сам принимает решение, если хочет деятельность прекратить. Однако в случае банкротства или нарушения законодательства деятельность ИП может быть прекращена по решению суда.

Вторая группа – предпринимательские единицы – юридические лица.

Юридическое лицо имеет следующие признаки:

- имеет обособленное имущество;
- отвечает этим имуществом по своим обязательствам;
- может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права;
- несет обязанности;
- выступает в качестве истца и ответчика в суде;

- имеет самостоятельный баланс или смету.

Законодательство Республики Беларусь определяет следующие организационно-правовые формы юридических лиц:

**Хозяйственными товариществами** являются коммерческие организации с разделенным на вклады участников складочным капиталом. Имущество, созданное за счет вкладов, а также произведенное и приобретенное товариществом в процессе его деятельности, принадлежит ему на праве собственности.

Хозяйственные товарищества могут создаваться в форме полного товарищества и товарищества на вере (коммандитного товарищества).

**Полным** признается товарищество, участники которого (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и солидарно друг с другом несут субсидиарную ответственность своим имуществом по обязательствам товарищества.

Фирменное наименование полного товарищества должно содержать имена (наименования) всех его участников, а также слова «полное товарищество» либо имя (наименование) одного или нескольких участников с добавлением слов «и компания» и «полное товарищество».

Лицо может быть участником только одного полного товарищества.

Полное товарищество создается и действует на основании учредительного договора. Учредительный договор подписывается всеми его участниками.

Управление деятельностью полного товарищества осуществляется по общему согласию всех участников. Учредительным договором товарищества могут быть предусмотрены случаи, когда решение принимается большинством голосов участников.

Каждый участник полного товарищества имеет один голос, если учредительным договором не предусмотрен иной порядок определения количества голосов его участников.

Каждый участник товарищества независимо от того, уполномочен ли он вести общие дела, вправе лично знакомиться со всей документацией по ведению дел товарищества.

Каждый участник полного товарищества вправе действовать от имени товарищества, если учредительным договором не установлено, что все его участники ведут дела совместно либо ведение дел поручено отдельным участникам.

При совместном ведении дел товарищества его участниками для совершения каждой сделки требуется согласие всех участников товарищества.

Участник полного товарищества обязан участвовать в его деятельности в соответствии с условиями учредительного договора.

Участник полного товарищества не вправе без согласия остальных участников совершать от своего имени в своих интересах или в интересах третьих лиц сделки, однородные с теми, которые составляют предмет деятельности товарищества.

Прибыль и убытки полного товарищества распределяются между его участниками пропорционально их долям в уставном фонде, если иное не предусмотрено учредительным договором или иным соглашением участников.

Участники полного товарищества солидарно между собой несут субсидиарную ответственность своим имуществом по обязательствам товарищества.

Изменение состава участников полного товарищества не влечет за собой ликвидацию полного товарищества, если иное не установлено учредительным договором полного товарищества.

Если один из участников выбыл из полного товарищества, доли оставшихся участников в уставном фонде полного товарищества изменяются пропорционально размерам их вкладов в уставный фонд, если иное не предусмотрено учредительным договором или иным соглашением участников.

Участник полного товарищества, созданного на неопределенный срок, вправе выйти из него, заявив об этом в установленный учредительным договором срок, но не менее чем за шесть месяцев.

В случае неисполнения или ненадлежащего исполнения участником полного товарищества своих обязанностей участники полного товарищества вправе требовать в судебном порядке исключения такого участника из полного товарищества.

Участник полного товарищества вправе с согласия остальных его участников передать свою долю в уставном фонде или ее часть другому участнику полного товарищества либо третьему лицу.

При этом иные участники полного товарищества в порядке, определяемом учредительным договором, имеют право преимущественной покупки доли (ее части) по сравнению с иными лицами.

При передаче доли (части доли) иному лицу к нему переходят полностью (или в соответствующей части) обязательства, принадлежавшие участнику, передавшему долю (часть доли).

Лицо вправе стать участником полного товарищества при условии согласия на это иных участников полного товарищества и внесения вклада в уставный фонд полного товарищества в соответствии с учредительным договором полного товарищества.

Полное товарищество ликвидируется по решению учредителей, суда, а также в случае, когда в товариществе остается единственный участник. Последний вправе в течение трех месяцев со дня, когда он стал единственным участником товарищества, преобразовать такое товарищество в унитарное предприятие в порядке, установленном законодательством.

**Коммандитным товариществом** признается товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по обязательствам товарищества всем своим имуществом (полными товарищами), имеется один или несколько участников (вкладчиков, коммандитов), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности.

Лицо может быть полным товарищем только в одном коммандитном товариществе.

Участник полного товарищества не может быть полным товарищем в коммандитном товариществе.

Полный товарищ в коммандитном товариществе не может быть участником полного товарищества.

Фирменное наименование коммандитного товарищества должно содержать либо имена (наименования) всех полных товарищей и слова «коммандитное товарищество», либо имя (наименование) не менее чем одного полного товарища с добавлением слов «и компания» и «коммандитное товарищество». Если в фирменное наименование коммандитного товарищества включено с его согласия имя вкладчика, такой вкладчик становится полным товарищем.

Коммандитное товарищество создается и действует на основании учредительного договора. Учредительный договор подписывается всеми полными товарищами.

Управление деятельностью коммандитного товарищества осуществляется полными товарищами. Порядок управления и ведения дел такого товарищества его полными товарищами устанавливается ими в соответствии с законодательством о полном товариществе.

Вкладчики не вправе участвовать в управлении делами командитного товарищества. Они могут выступать от его имени не иначе как по доверенности. Они не вправе оспаривать действия полных товарищей по управлению и ведению дел товарищества.

Вкладчик командитного товарищества обязан внести вклад в уставный фонд. Внесение вклада удостоверяется свидетельством об участии, выдаваемым вкладчику товариществом.

Вкладчик командитного товарищества имеет право:

1) получать часть прибыли товарищества, причитающуюся на его долю в уставном фонде, в порядке, предусмотренном учредительным договором;

2) знакомиться с годовыми отчетами и годовой бухгалтерской (финансовой) отчетностью товарищества (книгой учета доходов и расходов организаций и индивидуальных предпринимателей, применяющих упрощенную систему налогообложения);

3) по окончании финансового года выйти из товарищества и получить свой вклад в порядке, предусмотренном учредительным договором;

4) передать свою долю в уставном фонде или ее часть другому вкладчику или третьему лицу. Вкладчики пользуются преимущественным перед третьими лицами правом покупки доли (ее части). Передача всей доли иному лицу вкладчиком прекращает его участие в товариществе.

Учредительным договором командитного товарищества могут предусматриваться и иные права вкладчика.

Командитное товарищество ликвидируется при выбытии всех участвовавших в нем вкладчиков. Однако полные товарищи вправе вместо ликвидации преобразовать командитное товарищество в полное товарищество, а также в унитарное предприятие в случаях, когда в составе товарищества остался один участник.

Командитное товарищество ликвидируется также по основаниям ликвидации полного товарищества. Однако командитное товарищество сохраняется, если в нем остаются по крайней мере один полный товарищ и один вкладчик.

При ликвидации командитного товарищества, в том числе в случае экономической несостоятельности (банкротства), вкладчики имеют преимущественное перед полными товарищами право на получение вкладов из имущества товарищества, оставшегося после удовлетворения требований его кредиторов.

Оставшееся после этого имущество товарищества распределяется между полными товарищами и вкладчиками пропорционально их долям в уставном фонде, если иной порядок не установлен учредительным договором или соглашением полных товарищей и вкладчиков.

**Обществом с ограниченной ответственностью** признается общество, уставный фонд которого разделен на доли определенных уставом размеров. Участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Участники общества, внесшие вклады не полностью, несут солидарную ответственность по его обязательствам в пределах стоимости неоплаченной части вклада каждого из участников.

Фирменное наименование общества с ограниченной ответственностью должно содержать наименование общества и слова «с ограниченной ответственностью».

Правовое положение общества с ограниченной ответственностью, права и обязанности его участников определяются законодательством об обществах с ограниченной ответственностью.

Общество с ограниченной ответственностью может быть учреждено одним лицом или может состоять из одного участника, в том числе при создании в результате реорганизации юридического лица.

Учредительным документом общества с ограниченной ответственностью является устав, утвержденный его учредителями.

Уставный фонд общества с ограниченной ответственностью составляет из стоимости вкладов его участников.

Уставный фонд определяет минимальный размер имущества общества, гарантирующего интересы его кредиторов.

Не допускается освобождение участника общества с ограниченной ответственностью от обязанности внесения вклада в уставный фонд общества.

Высшим органом управления обществом с ограниченной ответственностью является общее собрание его участников.

В обществе с ограниченной ответственностью создается исполнительный орган (коллегиальный и (или) единоличный), осуществляющий текущее руководство его деятельностью и подотчетный общему собранию его участников. Единоличный орган управления обществом может быть избран также и не из числа его участников.

В обществе с ограниченной ответственностью по решению его

учредителей (участников) в соответствии с уставом может создаваться совет директоров (наблюдательный совет).

Компетенция органов управления обществом, а также порядок принятия ими решений и выступления от имени общества определяются в соответствии с законодательством об обществах с ограниченной ответственностью и уставом общества.

К исключительной компетенции общего собрания участников общества с ограниченной ответственностью относятся:

- 1) изменение устава общества и размера его уставного фонда;
- 2) образование исполнительных органов общества и досрочное прекращение их полномочий;
- 3) утверждение годовых отчетов и годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности общества (данных книги учета доходов и расходов организаций и индивидуальных предпринимателей, применяющих упрощенную систему налогообложения) и распределение его прибыли и убытков;
- 4) решение о реорганизации или ликвидации общества;
- 5) избрание ревизионной комиссии (ревизора) общества.

Законодательством об обществах с ограниченной ответственностью и уставом общества с ограниченной ответственностью к исключительной компетенции общего собрания может быть также отнесено решение иных вопросов.

Вопросы, отнесенные к исключительной компетенции общего собрания участников общества, не могут быть переданы им на решение исполнительного органа общества.

Для проведения аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности общества с ограниченной ответственностью, оказания иных аудиторских услуг, оно вправе, привлекать аудиторскую организацию, аудитора, осуществляющего деятельность в качестве индивидуального предпринимателя.

Общество с ограниченной ответственностью может быть реорганизовано или ликвидировано добровольно по единогласному решению его участников.

Иные основания реорганизации и ликвидации общества, а также порядок его реорганизации и ликвидации определяются законодательными актами.

Общество с ограниченной ответственностью вправе преобразоваться в акционерное общество, общество с дополнительной ответственностью, хозяйственное товарищество, производственный кооператив или унитарное предприятие.

Участник общества с ограниченной ответственностью вправе продать или иным образом произвести отчуждение своей доли (части доли) в уставном фонде общества одному или нескольким участникам этого общества, или самому обществу.

Отчуждение участником общества своей доли (части доли) третьим лицам допускается, если иное не предусмотрено законодательными актами или уставом общества.

Участники общества пользуются преимущественным правом покупки доли (части доли) участника пропорционально размерам своих долей, если уставом общества не предусмотрен иной порядок осуществления этого права либо если иное не установлено законами или актами Президента Республики Беларусь.

Если в соответствии с уставом общества с ограниченной ответственностью отчуждение доли (части доли) участника третьим лицам невозможно, а другие участники общества от ее покупки отказываются, общество обязано выплатить участнику ее действительную стоимость либо выдать ему в натуре имущество, соответствующее такой стоимости.

В случае приобретения доли (части доли) участника самим обществом с ограниченной ответственностью оно обязано либо распределить выкупленную им за счет собственных средств долю (часть доли) участника между другими участниками пропорционально размерам их долей, либо реализовать ее другим участникам или третьим лицам.

Участник общества с ограниченной ответственностью вправе в любое время выйти из общества независимо от согласия других его участников.

Выход участников общества с ограниченной ответственностью из общества, в результате которого в обществе не остается ни одного участника, в том числе выход единственного участника общества с ограниченной ответственностью из общества, не допускается.

**Обществом с дополнительной ответственностью** признается общество, уставный фонд которого разделен на доли определенных уставом размеров. Участники такого общества солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в пределах, определяемых уставом общества, но не менее размера, установленного законодательными актами. При экономической несостоятельности (банкротстве) одного из участников его ответственность по обязательствам общества распределяется между остальными участниками пропорционально их вкладам, если иной порядок распределения ответственности не предусмотрен уставом общества.

Фирменное наименование общества с дополнительной ответственностью должно содержать наименование общества и слова «с дополнительной ответственностью».

К обществу с дополнительной ответственностью применяются правила об обществе с ограниченной ответственностью постольку, поскольку иное не предусмотрено законодательными актами.

**Акционерным обществом** признается общество, уставный фонд которого разделен на определенное число акций, имеющих одинаковую номинальную стоимость. Участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Фирменное наименование акционерного общества должно содержать его наименование и указание на то, что общество является акционерным.

Акционерное общество, акции которого могут размещаться и обращаться среди неограниченного круга лиц, является **открытым акционерным обществом**. Такое акционерное общество вправе проводить открытую подписку на эмитируемые им акции либо открытую продажу акций дополнительного выпуска на условиях, устанавливаемых законодательством о ценных бумагах.

Акционерное общество, акции которого размещаются и обращаются только среди акционеров этого общества и (или) определенного в соответствии с законодательством об акционерных обществах ограниченного круга лиц, является **закрытым акционерным обществом**.

Их отличия сводятся к следующим принципиальным моментам: способам размещения акций, процедуре их переуступки на вторичном рынке, числу акционеров и порядку ведения дел.

*Первое отличие* – по способу размещения акций – заключается в том, что открытое акционерное общество вправе использовать открытую и закрытую подписку на акции. При открытой подписке (публичном размещении) акции распространяются среди неограниченного круга инвесторов. Закрытое акционерное общество вправе проводить только закрытую подписку на акции и ценные бумаги, конвертируемые в акции, то есть может распределять их среди учредителей или иного заранее определенного круга лиц.

*Второе отличие* связано с процедурой переуступки акций на вторичном рынке. При этом речь идет именно о процедуре переуступки акций, а не о праве собственности на законно приобретенные акции, то

есть праве свободно ими распоряжаться. В этом отношении разницы между правами акционеров обоих типов обществ нет.

Участник открытого акционерного общества может во всех случаях отчуждать свои акции, не оповещая об этом других акционеров. Участник закрытого общества при определенных видах сделок обязан оповестить остальных акционеров и выждать срок, установленный законом и уставом общества, в течение которого остальные акционеры или само общество могут воспользоваться правом преимущественного приобретения продаваемых акций.

*Третье отличие* заключается в том, что если в открытом акционерном обществе число потенциальных акционеров не ограничивается, то в закрытом оно не должно превышать 50 человек.

Это ограничение непосредственно связано с механизмом реализации преимущественного права приобретения акций, который предусматривает обязательное письменное уведомление всех акционеров, обладающих таким правом. В обществах с большим числом акционеров реализация этого права чрезвычайно затруднена, требует значительных затрат времени и средств. Кроме того, в сделке, где предусмотрено преимущественное право приобретения отчуждаемых акций, число участников должно быть разумно ограничено.

*Четвертое отличие* заключается в характере ведения дел. Открытое общество в отличие от закрытого обязано вести свои дела публично. Это означает, что к некоторым его документам имеют доступ не только акционеры общества, но и все заинтересованные лица. Акционеры закрытого акционерного общества имеют преимущественное право покупки акций, продаваемых другими акционерами этого общества.

Учредители акционерного общества заключают между собой договор, определяющий порядок осуществления ими совместной деятельности по созданию общества, размер уставного фонда общества, категории эмитируемых акций и порядок размещения, а также иные условия, предусмотренные законодательством об акционерных обществах.

Договор о создании акционерного общества заключается в письменной форме.

Учредители акционерного общества несут солидарную ответственность по обязательствам, возникшим до регистрации общества.

Общество принимает на себя ответственность по обязательствам учредителей, связанным с его созданием, в случае последующего одобрения их действий общим собранием акционеров.

Учредительным документом акционерного общества является его устав, утвержденный учредителями.

Акционерное общество может быть создано одним лицом или может состоять из одного акционера, в том числе при создании в результате реорганизации юридического лица.

Открытая подписка на акции акционерного общества не допускается до полной оплаты уставного фонда. При учреждении акционерного общества все его акции должны быть распределены среди учредителей.

Законодательными актами или уставом акционерного общества могут быть установлены ограничения суммарной номинальной стоимости или количества простых (обыкновенных) и (или) привилегированных акций, принадлежащих одному акционеру, либо доли принадлежащих ему таких акций в общем объеме уставного фонда акционерного общества.

Доля привилегированных акций в общем объеме уставного фонда акционерного общества не должна превышать двадцати пяти процентов.

Акционерные общества имеют следующие преимущества:

- простота передачи комплекса прав (имущественных и неимущественных), связанных с участием в обществе, – процедура фактически сводится к купле-продаже акций;
- ограниченная ответственность акционеров, так как даже в случае неудачи они теряют не более того, что вложили;
- возможность увеличения капитала за счет размещения акций, без привлечения заемных средств;
- облегчают переливы капиталов из отрасли в отрасль.

Высшим органом управления в акционерном обществе является общее собрание его акционеров.

К исключительной компетенции общего собрания акционеров относятся:

- 1) изменение устава общества, в том числе изменение размера его уставного фонда;
- 2) избрание членов совета директоров (наблюдательного совета) и ревизионной комиссии (ревизора) общества и досрочное прекращение их полномочий;
- 3) утверждение годовых отчетов, годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности общества (данных книги учета доходов и расходов организаций и индивидуальных предпринимателей, применяющих упрощенную систему налогообложения) и распределение его прибыли и убытков;
- 4) решение о реорганизации или ликвидации общества.

Законодательными актами и уставом акционерного общества к исключительной компетенции общего собрания акционеров может быть также отнесено решение иных вопросов.

В обществе с числом акционеров более пятидесяти создается совет директоров (наблюдательный совет).

В случае создания совета директоров (наблюдательного совета) уставом общества в соответствии с законодательством об акционерных обществах должна быть определена его исключительная компетенция. Вопросы, отнесенные уставом к исключительной компетенции совета директоров (наблюдательного совета), не могут быть переданы им на решение исполнительных органов общества.

Исполнительный орган общества может быть коллегиальным (правление, дирекция) и (или) единоличным (директор, генеральный директор). Он осуществляет текущее руководство деятельностью общества и подотчетен совету директоров (наблюдательному совету) и общему собранию акционеров.

К компетенции исполнительного органа общества относится решение всех вопросов, не составляющих исключительную компетенцию других органов управления обществом, определенную законодательными актами или уставом общества.

По решению общего собрания акционеров полномочия исполнительного органа общества могут быть переданы по договору другой коммерческой организации или индивидуальному предпринимателю (управляющему).

Акционерное общество, обязанное в соответствии с законодательством о ценных бумагах раскрывать информацию об акционерном обществе, должно ежегодно проводить аудит годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности.

Акционерное общество может быть реорганизовано или ликвидировано добровольно по решению общего собрания акционеров.

Акционерное общество вправе преобразоваться в общество с ограниченной ответственностью, общество с дополнительной ответственностью, хозяйственное товарищество, производственный кооператив или унитарное предприятие.

**Унитарным предприятием** признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия.

Учредительным документом унитарного предприятия является устав, который должен содержать сведения о размере уставного фонда предприятия, порядке и источниках его формирования.

В форме унитарных предприятий могут быть созданы *государственные* (республиканские или коммунальные) унитарные предприятия либо *частные* унитарные предприятия.

Имущество республиканского унитарного предприятия находится в собственности Республики Беларусь и принадлежит такому предприятию на праве хозяйственного ведения или оперативного управления.

Имущество коммунального унитарного предприятия находится в собственности административно-территориальной единицы и принадлежит такому предприятию на праве хозяйственного ведения.

Имущество частного унитарного предприятия находится в частной собственности физического лица (совместной собственности супругов) либо юридического лица и принадлежит такому предприятию на праве хозяйственного ведения.

Фирменное наименование унитарного предприятия должно содержать указание на форму собственности, если иное не установлено законодательными актами.

Органом унитарного предприятия является руководитель, который назначается собственником имущества и ему подотчетен. Собственник имущества унитарного предприятия – физическое лицо вправе непосредственно осуществлять функции руководителя.

Полномочия руководителя унитарного предприятия по решению собственника имущества могут быть переданы по договору другой коммерческой организации (управляющей организации) либо индивидуальному предпринимателю (управляющему).

В уставах юридических лиц, учредивших унитарные предприятия, может быть установлен порядок назначения руководителей таких предприятий.

От имени Республики Беларусь права собственника имущества республиканского унитарного предприятия, если иное не определено Президентом Республики Беларусь, осуществляют:

Правительство Республики Беларусь, а также в пределах, установленных законодательством, республиканские органы государственного управления, другие государственные органы и организации, уполномоченные управлять имуществом, находящимся в собственности Республики Беларусь, – в отношении республиканского унитарного предприятия, основанного на праве хозяйственного ведения;

Правительство Республики Беларусь, а также в пределах, установленных законодательством, республиканские органы государственного управления, другие государственные органы – в отношении казенного предприятия.

От имени административно-территориальной единицы права собственника имущества коммунального унитарного предприятия, основанного на праве хозяйственного ведения, осуществляют соответствующие органы местного управления и самоуправления, а также в пределах, установленных законодательством, уполномоченные ими государственные организации.

Собственник имущества частного унитарного предприятия свои полномочия осуществляет непосредственно и (или) через уполномоченных им лиц.

Собственник имущества унитарного предприятия:

принимает решение о создании унитарного предприятия;

определяет цели деятельности унитарного предприятия, дает письменное согласие на участие унитарного предприятия в коммерческих и некоммерческих организациях, в том числе государственных объединениях;

утверждает устав унитарного предприятия и изменения и (или) дополнения, вносимые в него;

формирует уставный фонд унитарного предприятия, принимает решение о его изменении;

назначает на должность руководителя унитарного предприятия, заключает, изменяет и прекращает с ним трудовой договор (контракт) или гражданско-правовой договор в соответствии с законодательством;

принимает решение об изъятии имущества у унитарного предприятия в порядке и случаях, предусмотренных законодательством либо уставом;

осуществляет контроль за деятельностью унитарного предприятия, использованием по назначению и сохранностью имущества, принадлежащего унитарному предприятию;

дает письменное согласие на создание, реорганизацию и ликвидацию дочерних предприятий, создание и ликвидацию представительств и филиалов;

принимает решение о реорганизации или ликвидации унитарного предприятия в соответствии с законодательством.

На момент осуществления государственной регистрации унитарного предприятия его уставный фонд должен быть полностью сформиро-

ван собственником имущества предприятия, если иное не предусмотрено законодательными актами.

В случае принятия учредителем унитарного предприятия решения об уменьшении уставного фонда унитарное предприятие обязано письменно уведомить об этом своих кредиторов. Кредитор унитарного предприятия вправе потребовать прекращения или досрочного исполнения обязательства, должником по которому является это предприятие, и возмещения убытков.

Унитарное предприятие отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

Унитарное предприятие не несет ответственности по обязательствам собственника его имущества.

Долевая собственность на имущество унитарного предприятия не допускается.

В случае раздела имущества, находящегося в совместной собственности супругов, а также перехода права собственности на имущество унитарного предприятия в порядке наследования, правопреемства либо иными не противоречащими законодательству способами к двум и более лицам:

унитарное предприятие может быть реорганизовано путем разделения (выделения) либо преобразования в хозяйственное товарищество или общество, а также в производственный кооператив в порядке, установленном законодательством и соглашением сторон;

предприятие в целом как имущественный комплекс может быть продано лицу, не являющемуся участником долевой собственности на имущество унитарного предприятия;

имущество унитарного предприятия переходит в собственность одного юридического или физического лица с выплатой другим лицам компенсации соответственно их доле в общей собственности, определенной по правилам, установленным для имущества, в отношении которого долевая собственность допускается;

унитарное предприятие подлежит ликвидации в порядке, установленном законодательством, если реорганизация или переход имущества в собственность одного лица противоречат законодательству либо невозможны по иным причинам.

### 5.3. Основные пути создания предпринимательской единицы

Предпринимательская деятельность всегда содержит элементы рыночной новизны. Организовать деятельность предпринимательской единицы (предприятия) можно путем:

- 1) создания нового предприятия;
- 2) покупки действующего предприятия, в том числе через долевое участие;
- 3) реорганизации действующего предприятия.

При создании (учреждении) нового предприятия существует проблема выбора типа предприятия. В данном случае тип предприятия обусловлен способом принятия решений в процессе производственной деятельности.

С этой точки зрения различают:

предприятие по типу предпринимательской фирмы;

предприятие по типу самоуправляющейся фирмы.

Предпринимательские фирмы – это производственные структуры, основанные, как правило, на единоличных решениях предпринимателя. Исторически они возникли первыми. Длительное время это был единственный тип производственных структур в рыночной экономике.

Позже, когда экономическая и предпринимательская среда сделала возможной экономическую демократию, появились самоуправляющиеся фирмы, которые представляют собой производственные структуры, где решения по поводу деятельности предприятия принимаются коллективно.

В состав руководящего органа в этом случае входят представители коллектива работников. Предприятие может быть самоуправляющейся структурой, но принадлежать одному лицу. В западной экономической науке даже выделяют специальный раздел – теория экономики, управляемой трудом. Эта теория связана с изучением деятельности фирм, организованных в основном на кооперативных началах, т. е. самоуправляющихся фирм, в которых решения принимаются по принципу «один человек – один голос».

Наиболее характерны предприятия такого типа для скандинавских стран и Германии. В немецких акционерных обществах, например, существуют законодательно установленные квоты на представителей персонала в правлении и контрольном (наблюдательном) совете. Фактически оба типа предприятий являются субъектами предпринимательской деятельности, но их системы управления имеют определенные особенности.

Приобретение в собственность предприятия, в том числе на долевых началах, связано с проблемой вхождения покупателя в уже сформировавшийся процесс его функционирования. Покупка предприятия сопровождается, как правило, меньшим риском, чем создание нового. Это обусловлено тем, что у работающего предприятия уже имеется определенный круг покупателей продукции. Пройден начальный этап деятельности, что, однако, не исключает в дальнейшем ее изменения, трансформации в связи с постановкой других целей. Здесь существенное значение имеет исследование потенциального приобретения. В мировой практике применяется следующий алгоритм исследования потенциального приобретения предприятия (рис. 10). Как правило, в группу по изучению целесообразности приобретения включаются покупатель, юрист и бухгалтер, которые осуществляют разносторонний анализ деятельности приобретаемого предприятия.



Рис. 10. Схема покупки предприятия

Конечным этапом исследования целесообразности покупки должно стать установление рыночной цены предприятия. Ее можно определить как на основе метода оценки чистой прибыли (прошлой и будущей), так и метода оценки активов (рис. 11).

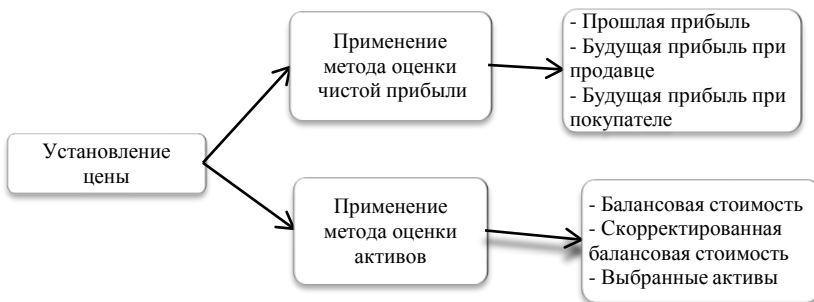


Рис. 11. Определение цены предприятия

Рассмотрим пример применения метода определения цены на основе оценки ожидаемой чистой прибыли при покупателе. Предположим, Вы хотите купить книжный киоск, который по Вашим оценкам и проведенным исследованиям приносит ежегодно не менее 10 тыс. у. е. чистой прибыли. Предположим также, что ставка по депозиту составляет 16 % годовых. Тогда покупная цена книжного киоска должна быть значительно менее 62.5 тыс. у. е.

$$10000 / 0,16 = 62500 \text{ у. е.}$$

Если же покупная цена будет 62500 у. е. и более, то покупка теряет смысл, поскольку, положив 62.5 тыс. у. е. на депозит под 16 % годовых, можно иметь ожидаемый от покупки киоска годовой доход в 10000 у. е.

Организация деятельности предпринимательской единицы путем реорганизации действующего предприятия направлена на поиск новых рыночных возможностей в области производства и затрагивает следующие процессы:

- формирование новой товарной политики предприятия;
- обновление технической политики предприятия;
- развитие организации.

Реорганизация предприятия предполагает совершенствование системы внутрипроизводственных экономических отношений, способствующее усилению предпринимательских, начал внутри предприятия, внедрению внутрифирменного предпринимательства.

## 5.4. Общий алгоритм создания нового предприятия

Процесс организации нового предприятия состоит из нескольких принципиально разных этапов в состав которых включаются предынвестиционный, инвестиционный, запуск предприятия и рабочий этапы. Краткая характеристика этих этапов приведена в табл. 11.

Таблица 11. Характеристика основных этапов создания предприятия

Этап	Содержание работы
1	2
1. Прединвестиционный	Создание менеджмент-центра (органа управления) Обсуждение идеи проекта Определение источника финансирования Подбор площадки для строительства Согласование с землевладельцем Маркетинговые исследования Разработка бизнес-плана Принятие решения о строительстве предприятия
2. Инвестиционный	Учреждение предприятия Обеспечение финансовыми ресурсами Оформление землепользования Технологическое и строительное проектирование Строительство Инженерное обеспечение: а) закупка серийного оборудования; б) заказ нестандартного оборудования; в) установка и наладка Разработка организационной структуры предприятия Наем и обучение персонала Разработка рабочего плана маркетинга Разработка системы дистрибуции Выбор поставщиков сырья и комплектующих Финансовое планирование Детализация маркетинговых стратегии
3. Послеинвестиционный (запуск предприятия)	Производство: разработка технологических и внутрифирменных логистических процедур; разработка положений отделов и должностных инструкций; разработка штатного расписания; разработка положения об оплате труда; оформление на работу персонала; закупка сырья и комплектующих изделий; постановка бухгалтерского учета; отладка технологии; выполнение плана по выпуску опытной партии; организация контроля качества продукции;

1	2
	оснащение помещений; анализ эффективности опытных продаж (за 3 месяца). Сбыт и продвижение: разработка стратегий сбыта на длительный период; детализация плана по сбыту; рекламная кампания; оперативные маркетинговые исследования; заключение договоров и поставка продукции; разработка документооборота сбыта; маркетинг-контроллинг (расчет прибыльности клиентов и каналов сбыта); составление базы данных клиентов
4. Рабочий	Производство: выполнение плана производства; текущее обслуживание оборудования; оценка труда работников; оптимизация закупки сырья и комплектующих; текущий контроль качества продукции; оптимизация производственных процессов; оптимизация процессов логистики; устранение рекламаций; экономический анализ производственной себестоимости Сбыт: выполнение плана по сбыту; расширение базы данных клиентов; оценка труда менеджеров по сбыту; оптимизация маркетинговых мероприятий; поиск новых заказов; оперативное планирование сбыта; оптимизация системы дистрибуции; анализ рекламаций; анализ требований рынка; анализ эффективности сбыта и маркетинга (по товарам, каналам и клиентам)

Предынвестиционный этап включает в себя формирование менеджмент-центра – группы заинтересованных лиц, готовых внести личный материальный или финансовый вклад в создаваемое предприятие. Будущие собственники (акционеры) имеют возможность привлечь специалистов, которые в дальнейшем могут стать руководителями предприятия.

Менеджмент-центр обсуждает предпринимательскую идею: чем будет заниматься создаваемое предприятие, каким будет его размер с точки зрения объемов выпуска продукции, кто будет потребителем данной продукции и т. д.

На предынвестиционном этапе крайне важна проработка вариантов выбора места размещения строящегося предприятия с учетом налогов, близости к сырьевой базе, удобства доставки товара в места продаж, возможностей получения в требуемых количествах электричества, газа, горячей и холодной воды.

На этом же этапе проводятся глубокие (стратегические) маркетинговые исследования. Задачей исследований является не только получение текущей информации, но и составление на основании этой информации прогноза будущего состояния рынка, объема и характера спроса.

Естественно, если предприятие создается в сфере торговли и других услуг, то содержание алгоритма действий будет иным. При этом вне зависимости от типа предприятия, нужно обратить внимание на обязательное проведение маркетинговых исследований и на разработку бизнес-плана. Это нужно для того, чтобы уменьшить риск организации неудачного бизнеса, когда вложенные средства не могут обеспечить получение достаточной прибыли.

На первом этапе выявляются предпочтения потребителей в отношении свойств товаров, а затем делается прогноз того, как может измениться значимость этих свойств в глазах потребителей со временем. Это является трудной задачей, поэтому необходимо правильно выбрать соответствующий метод исследования. Неправильная оценка тенденций в предпочтениях потребителей может привести к неудаче инвестиционного проекта. Хорошо, если участниками опроса станут не только потребители, но и профессионалы, давно работающие в данной области, например сотрудники торговых компаний.

Общий алгоритм действий на предынвестиционном этапе приведен на рис. 12.

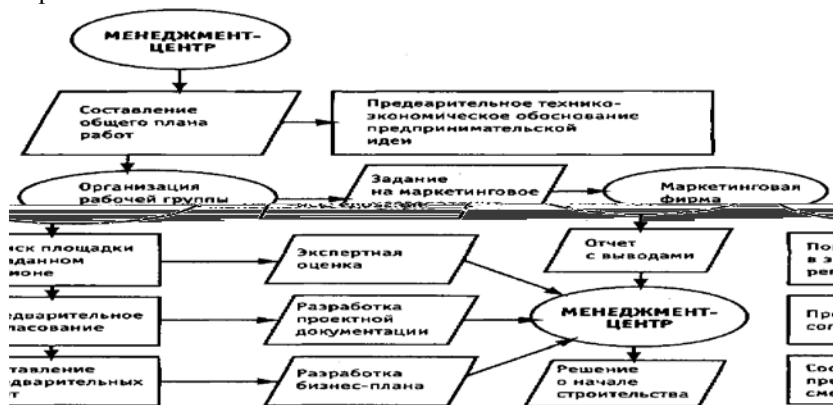


Рис. 12. Содержание предынвестиционного этапа

Инвестиционный этап – наиболее ресурсоемкий период создания предприятия, связанный с большим объемом инженерно-строительных работ. На этом этапе разрабатываются технические строительные про-

екты, а затем осуществляются строительные-монтажные работы. Одновременно на основании бизнес-плана составляются подробные маркетинговые программы (план маркетинга). При этом могут корректироваться некоторые положения бизнес-плана в отношении стратегий, расходов на продвижение продукции на рынок и даже структура ассортимента.

На этом этапе важно организовать контроллинг производственных и рыночных процессов. Задача контроллинга состоит в том, чтобы оперативно вносить изменения в проектные и строительные работы, если изменилась рыночная ситуация. Следовательно, опережающее внимание контроллеров должно быть обращено на внешнюю среду. Особенное внимание должно быть уделено, как уже упоминалось ранее, оценке характера и состояния спроса на данную продукцию, изменению поведения конкурентов, которые узнали о строительстве нового предприятия, появлению новых конкурентов. Другими словами, должен быть налажен стратегический контроллинг финансовых и маркетинговых показателей.

В завершающей стадии строительства начинаются мероприятия по распространению информации о начале работы нового предприятия, например, публикации редакционных статей, посвященных открытию нового предприятия, т. е. проводится пиар-кампания. Кроме этого, должны быть полностью проработаны следующие вопросы:

- 1) по каким сбытовым каналам будет осуществляться доставка продукции потребителям;
- 2) имеет ли отдел сбыта детальный план по сбыту;
- 3) по какой цене начнется реализация первых партий продукции и будет ли она изменяться в будущем;
- 4) разработаны ли система скидок и другие мероприятия по стимулированию сбыта для посредников и потребителей;
- 5) в каком объеме и где будет осуществляться реклама;
- 6) какие мероприятия по продвижению будут проведены в местах продаж;
- 7) изготовлены ли представительские материалы для сотрудников отдела сбыта;
- 8) готов ли сайт предприятия;
- 9) имеет ли отдел сбыта телефонную, факсимильную и электронную связь;
- 10) подготовлены ли необходимые финансовые ресурсы для выхода предприятия на рынок.

Разрабатывается организационная структура предприятия и его

подразделений. Проводится работа по исследованию рынка труда, подбираются кандидаты на руководящие и исполнительные должности.

На этапе запуска предприятия осуществляется производство опытной партии, заключаются первые сделки, проводится активная рекламная кампания и другие мероприятия по продвижению. Необходимо осуществлять контроллинг принимаемых оперативных решений, чтобы они не противоречили выбранным стратегиям. Задача контроллера состоит в сравнении показателей, имеющих в бизнес-плане, с реально достигнутыми результатами.

В случае необходимости производится корректировка стратегии и тактики завоевания рынка. На этом этапе происходит отладка технологических процессов производства, взаимодействия подразделений, определяется реальная себестоимость производимой продукции, оцениваются результаты сбытовой деятельности, изучается мнение потребителей о качестве товаров предприятия. Также должна быть дана оценка поведения конкурентов и намечены экстренные меры по преодолению их сопротивления.

Можно условно считать, что этап запуска предприятия завершается, когда предприятие достигает точки безубыточности и в основном охвачены целевые сегменты потребителей. Существует ряд объективных маркетинговых показателей, позволяющих оценить положение на рынке как компании в целом, так и конкретной торговой марки. К таким показателям относятся:

- 1) рыночные доли компании и ее торговых марок;
- 2) уровень известности компании и ее торговых марок;
- 3) уровень удовлетворенности потребителей;
- 4) уровень повторных покупок и т. д.

Задача отдела маркетинга состоит в замерах этих индикаторов и в разработке соответствующих предложений для руководства предприятия.

Рабочий этап начинается после того, как предприятие закрепилось на рынке и достигло запланированных целей. На этом этапе разрабатываются новые цели и стратегии развития предприятия. В плане текущей деятельности основное внимание уделяется производственно-сбытовым бизнес-процессам с целью повышения конкурентоспособности, развития существующего бизнеса и снижения издержек. Ведущая роль принадлежит оперативному маркетингу, а функции стратегического маркетинга сокращаются. При этом могут быть сокращены

и штатные единицы маркетологов-аналитиков. С целью сохранения потенциала предприятия в области стратегического планирования маркетологам – аналитикам может быть предложено создать дочернюю консалтинговую компанию.

Для анализа работы предприятия используются финансовые, маркетинговые и управленческие инструменты. На данном этапе должно быть четкое понимание, какого положения на рынке добилось предприятие (доля рынка, занятые сегменты, уровень имиджа, реальное качество продукции, выгодное позиционирование, число лояльных потребителей и т. д.).

### **5.5. Порядок регистрации индивидуального предпринимателя**

Индивидуальный предприниматель (ИП) может осуществлять предпринимательскую деятельность с момента государственной регистрации. Порядок регистрации ИП состоит из следующих шагов. В самом начале следует выбрать вид экономической деятельности и уточнить, не является ли этот вид деятельности лицензируемым, т. е. требующим специального разрешения. При необходимости наличия лицензии ее следует предварительно получить в лицензирующем органе. Затем осуществляется юридическое оформление права предпринимательской деятельности. Оно происходит в соответствии с Декретом Президента Республики Беларусь 16.01.2009 № 1. Для регистрации в администрацию района по месту жительства необходимо представить:

- 1) заявление о государственной регистрации установленной формы;
- 2) фотографию гражданина, обратившегося за государственной регистрацией;
- 3) лицензию при ее необходимости;
- 4) документ, удостоверяющий личность;
- 5) оригинал либо копию платежного документа, подтверждающего уплату государственной пошлины.

Отказ в регистрации может быть дан в случаях непредставления в регистрирующий орган всех необходимых для государственной регистрации документов, а также оформления заявления о государственной регистрации с нарушением требований законодательства.

Получив в течение одних суток свидетельство о государственной регистрации, ИП может осуществлять свою деятельность. Наличие у

индивидуального предпринимателя свидетельства о государственной регистрации является основанием для обращения за изготовлением печатей (штампов) в организации, осуществляющие данный вид деятельности, а также за совершением иных юридически значимых действий. Получения специальных разрешений на изготовление печатей (штампов) не требуется.

В установленном порядке ИП в течение 5 дней будет также поставлен на учет в налоговом органе, органах государственной статистики, органах Фонда социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь, зарегистрирован в Белорусском республиканском унитарном страховом предприятии «Белгосстрах». Документом о постановке на учет в налоговом органе является извещение о присвоении учетного номера плательщика (УНП), которое выдается заявителю. УНП не меняется. При утере извещения выдается его дубликат.

Местом жительства плательщика признается место (населенный пункт, дом, квартира или иное жилое помещение), где это физическое лицо постоянно или преимущественно проживает, а при невозможности установить такое место – место прописки (регистрации) или иное место, указанное в паспорте или другом удостоверении личности, либо место нахождения имущества этого лица.

ИП в соответствии с законодательством подлежит социальному страхованию на случаи достижения пенсионного возраста, инвалидности и потери кормильца (пенсионное страхование) и на случаи временной нетрудоспособности, беременности и родов, рождения ребенка, ухода за ребенком до достижения им возраста трех лет, смерти застрахованного или члена его семьи (далее – социальное страхование).

ИП уплачивает обязательные страховые взносы в размере 29 и 6 % от определяемого им дохода, но не менее суммы названных взносов, исчисленной в том же размере от величины бюджета прожиточного минимума (БПМ) семьи из 4 человек в среднем на душу населения.

Если ИП принимает на работу работника, он должен зарегистрировать работника как плательщика в Фонде и уплачивать соответствующие взносы, а также застраховать его от несчастного случая на производстве или профессионального заболевания.

## 5.6. Особенности регистрации юридического лица

Следует помнить общее правило для всех коммерческих организаций – юридических лиц: до подачи в регистрирующий орган для государственной регистрации документов собственник имущества должен согласовать с регистрирующим органом наименование организации. Эта процедура регулируется Положением о порядке согласования наименований коммерческих и некоммерческих организаций, утвержденным постановлением Совмина от 05.02.2009 № 154, и конкретизируется постановлением Минюста от 05.03.2009 № 20 «О согласовании наименований юридических лиц».

В соответствии с белорусским законодательством согласование наименования юридического лица производится уполномоченным сотрудником регистрирующего органа. Согласование происходит путем оценки предложенного заявителем наименования (наименований) на предмет тождественности с наименованиями юридических лиц, внесенными в Единый государственный регистр юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, а также с ранее согласованными и зарезервированными наименованиями создаваемых юридических лиц, срок резервирования которых не истек.

Проверяется соответствие предложенных наименований требованиям законодательства в той очередности, в которой они указаны в заявлении, до первого наименования, соответствующего требованиям к наименованиям.

В регистрирующие органы для согласования наименования юридических лиц в отношении вновь создаваемых юридических лиц могут обратиться собственник имущества (учредитель, участник) либо его представитель, руководитель юридического лица либо его представитель, в отношении действующих юридических лиц – руководитель юридического лица либо представитель юридического лица.

Для согласования наименования в регистрирующий орган заявители представляют заявление установленной формы и копия документа, подтверждающего полномочия заявителя.

Заявитель при обращении в регистрирующий орган, как правило, предлагает для согласования один или несколько вариантов наименований юридического лица. До обращения в регистрирующий орган заявитель может проверить выбранное наименование с помощью перечня согласованных (зарезервированных) наименований юридических лиц, размещаемого Министерством юстиции в глобальной ком-

пьютерной сети Интернет на официальном сайте Министерства юстиции Республики Беларусь.

Юридическое лицо может иметь сокращенное наименование, т. е. наименование, определяемое в целях упрощения взаимоотношений между участниками гражданского оборота собственником имущества юридического лица (учредителями, участниками) в учредительных документах при наличии сложного и многословного полного наименования юридического лица. Согласованию подлежат полное и сокращенное наименования. Наименование юридического лица должно указываться на русском и белорусском языках.

По результатам рассмотрения наименований юридического лица заявителю выдается письменное подтверждение о согласовании наименования по форме, утверждаемой Министерством юстиции. При наличии оснований для отказа в согласовании наименований заявителю сообщается письменно. Согласованное наименование юридического лица регистрирующим органом вносится в базу данных согласованных наименований и размещается в глобальной компьютерной сети Интернет на официальном сайте Министерства юстиции.

Заявители, которым согласовано наименование, в течение трех месяцев со дня согласования обязаны использовать это наименование для государственной регистрации создаваемого юридического лица.

Одновременно с согласованием наименования юридического лица следует определить его предполагаемое место размещения, а также принять решение о создании организации.

Вопрос о предполагаемом месте размещения юридического лица может быть решен следующим образом. Собственник может иметь собственное помещение или взять помещение в аренду. В случаях, предусмотренных Декретом Президента от 16 января 2009 г. № 1 «О государственной регистрации и ликвидации (прекращения деятельности) субъектов хозяйствования», местонахождением частного унитарного предприятия может являться жилое помещение (квартира, жилой дом) физического лица – собственника имущества частного унитарного предприятия. Тем не менее, осуществление производственной деятельности (выполнение работ, оказание услуг) в жилом помещении, являющемся местонахождением частного унитарного предприятия, не допускается. В определенном законодательством порядке его следует перевести из жилого в нежилое помещение.

Решение о создании унитарного предприятия оформляется решением учредителя, а товариществ и обществ – протоколом собрания учре-

дителей, протоколом учредительного собрания и/или учредительным договором. Эти документы понадобятся при открытии временного счета, если уставный фонд будет формироваться деньгами.

При создании юридического лица оформляется устав, который утверждается для унитарного предприятия решением учредителя, а для товариществ и обществ – протоколом учредительного собрания.

В настоящее время требование законодательства о соблюдении минимальных размеров уставного фонда отменено (минимальные размеры остались только для ЗАО – 100 БВ, ОАО – 400 БВ и юридических лиц с иностранными инвестициями – не менее 20 000 долл. США). Таким образом, учредители могут определить любой размер уставного фонда. Однако вряд ли целесообразно формировать его в небольшом размере (например, 1 000 или даже 10 000 руб.). Сразу после регистрации юридическое лицо сталкивается с вопросами арендной платы, закупки товаров, выплаты зарплаты работникам и т. д. А поскольку деятельность только начинается и прибыли может пока не быть, именно уставный фонд и можно использовать для этих целей.

При формировании уставного фонда в денежной форме необходимо открыть в одном из банков Беларуси временный счет, на который будут вноситься денежные средства. Позже, когда будет открываться расчетный счет, нужно будет временный счет закрыть и распорядиться перечислить деньги на расчетный счет. При формировании уставного фонда в неденежной форме до подачи документов в исполком необходимо провести оценку стоимости неденежного вклада.

На момент осуществления государственной регистрации уставные фонды акционерных обществ и юридических лиц с иностранным капиталом, должны быть сформированы в размере не ниже минимального размера, предусмотренного законодательством, других коммерческих организаций – в размерах, предусмотренных их уставами (учредительными договорами – для коммерческих организаций, действующих только на основании учредительных договоров).

Для государственной регистрации коммерческих и некоммерческих организаций, в том числе коммерческих организаций с иностранными инвестициями, в регистрирующий орган представляются:

- заявление о государственной регистрации;
- устав (учредительный договор – для коммерческой организации, действующей только на основании учредительного договора) в двух экземплярах, его электронная копия (в формате .doc или .rtf);
- учредители, являющиеся иностранными организациями, дополни-

тельно представляют легализованную выписку из торгового регистра страны учреждения или иное эквивалентное доказательство юридического статуса организации.

Выписка должна быть датирована не позднее одного года до подачи заявления о государственной регистрации с переводом на белорусский или русский язык (подпись переводчика нотариально удостоверяется). Учредители – иностранные физические лица представляют также копию документа, удостоверяющего личность, с переводом на белорусский или русский язык (подпись переводчика нотариально удостоверяется).

- оригинал либо копия платежного документа, подтверждающего уплату государственной пошлины.

Истребование иных документов для государственной регистрации коммерческих и некоммерческих организаций, в том числе коммерческих организаций с иностранными инвестициями, запрещается.

Заявление о государственной регистрации юридического лица регистрации составляется по форме, установленной Министерством юстиции. Заявление о регистрации юридического лица, создаваемого путем учреждения, подписывается собственником имущества или учредителями (участниками) юридического лица. Если количество учредителей (участников) организации более трех, они вправе уполномочить одного из них на подписание заявления, о чем должно быть указано в документе, подтверждающем намерения о создании организации.

Если собственником имущества или учредителем (участником) является юридическое лицо, заявление о государственной регистрации подписывает руководитель этого юридического лица или иное лицо, уполномоченное в соответствии с уставом (учредительным договором – для коммерческой организации, действующей только на основании учредительного договора) или доверенностью действовать от имени этого юридического лица.

При подаче заявления о государственной регистрации граждане предъявляют документы, удостоверяющие личность, а также документы, подтверждающие их полномочия, если они представляют интересы юридического или физического лица.

В учредительных документах юридического лица должны определяться наименование юридического лица, место его нахождения, цели деятельности, порядок управления деятельностью юридического лица, а также содержаться другие сведения, предусмотренные законодательством о юридических лицах соответствующего вида.

В учредительном договоре учредители обязуются создать юридическое лицо, определяют порядок совместной деятельности по его созданию, условия передачи ему своего имущества и участия в его деятельности. Договором определяются также условия и порядок распределения между участниками прибыли и убытков, управления деятельностью юридического лица, выхода учредителей (участников) из его состава. В учредительный договор по согласию учредителей могут быть включены и другие условия.

В уставе юридического лица (учредительном договоре – для коммерческой организации, действующей только на основании учредительного договора) по желанию собственника имущества, учредителей (участников) юридического лица могут указываться виды деятельности, осуществляемые юридическим лицом.

Регистрирующим и иным государственным органам (организациям) запрещается требовать указания в уставе юридического лица (учредительном договоре – для коммерческой организации, действующей только на основании учредительного договора), свидетельстве о государственной регистрации индивидуального предпринимателя осуществляемых ими видов деятельности.

В уставе общества с дополнительной ответственностью должна предусматриваться субсидиарная ответственность учредителей (участников) общества по его обязательствам в пределах, определяемых уставом, но не менее чем в сумме, эквивалентной 50 базовым величинам (БВ).

Коммерческие организации обязаны в двухмесячный срок внести в свои уставы (учредительные договоры – для коммерческих организаций, действующих только на основании учредительных договоров) изменения и (или) дополнения и представить их для государственной регистрации в случае смены собственника имущества или изменения состава учредителей (участников) организации. Исключение составляют акционерные общества, товарищества собственников, отдельные некоммерческие организации. В случае изменения местонахождения коммерческой организации такая организация в течение десяти рабочих дней со дня изменения местонахождения обязана направить в регистрирующий орган соответствующее уведомление.

За государственную регистрацию коммерческих организаций взимается государственная пошлина. Льготный размер госпошлины за регистрацию установлен для создаваемых коммерческих организаций, в которых будет использоваться труд учащихся; коммерческих органи-

заций, в которых число учредителей (участников) – инвалидов превышает 50 процентов; коммерческих организаций, создаваемых организациями ветеранов, обществами инвалидов; а также сельскохозяйственных производственных кооперативов, крестьянских (фермерских) хозяйств.

В соответствии с Декретом Президента Республики Беларусь от 16 января 2009 года № 1 регистрирующие органы принимают документы, представленные для государственной регистрации, рассматривают их состав и содержание заявления о государственной регистрации, при необходимости разъясняют лицам, представляющим такие документы, правила их представления и оформления, предусмотренные законодательством. Государственная регистрация юридических лиц осуществляется следующими уполномоченными органами:

Национальным банком – банков и кредитно-финансовых организаций;

Министерством финансов – страховых организаций, страховых брокеров;

Министерством юстиции – торгово-промышленных палат; облисполкомами и Минским горисполкомом – коммерческих организаций с иностранными инвестициями;

гор-, райисполкомами, администрациями районов г. Минска – других коммерческих организаций.

В день подачи документов, представленных для государственной регистрации, уполномоченный сотрудник регистрирующего органа ставит на уставе (учредительном договоре – для коммерческой организации, действующей только на основании учредительного договора) штамп, свидетельствующий о проведении государственной регистрации, выдает один экземпляр устава (учредительного договора) лицу, его представившему, и вносит в Единый государственный регистр юридических лиц и индивидуальных предпринимателей запись о государственной регистрации субъекта хозяйствования.

Он также представляет в Министерство юстиции необходимые сведения о субъектах хозяйствования для включения их в Единый государственный регистр юридических лиц и индивидуальных предпринимателей. Зарегистрированными считается юридическое лицо с даты проставления штампа на его уставе (учредительном договоре) и внесения записи о государственной регистрации юридического лица в Единый государственный регистр юридических лиц и индивидуальных предпринимателей.

Наличие у юридического лица устава (учредительного договора) со штампом, свидетельствующим о проведении государственной регистрации является основанием для обращения за изготовлением печатей (штампов) в организации, осуществляющие данный вид деятельности.

В государственной регистрации юридического лица может быть отказано по следующим основаниям:

- непредставления в регистрирующий орган всех необходимых для государственной регистрации документов;
- оформления заявления о государственной регистрации с нарушением требований законодательства;
- представления документов в ненадлежащий регистрирующий орган.

При неосуществлении государственной регистрации юридического лица, уполномоченный сотрудник регистрирующего органа в день подачи документов ставит на заявлении о государственной регистрации соответствующий штамп и указывает основания, по которым не осуществлена государственная регистрация.

Свидетельство о государственной регистрации юридического лица подписывается уполномоченным сотрудником регистрирующего органа, заверяется отпечатком печати для заверения свидетельств и иных документов, выдаваемых субъекту хозяйствования по результатам государственной регистрации, и является бланком строгой отчетности. Свидетельство о государственной регистрации установленного Советом Министров Республики Беларусь образца выдается не позднее рабочего дня, следующего за днем подачи документов для государственной регистрации.

Регистрирующий орган в течение пяти рабочих дней со дня внесения записи о государственной регистрации субъекта хозяйствования в Единый государственный регистр юридических лиц и индивидуальных предпринимателей выдает документы, подтверждающие постановку на учет в налоговых органах, органах государственной статистики, органах Фонда социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты, регистрацию в Белорусском республиканском унитарном страховом предприятии «Белгосстрах».

Министерство юстиции вносит запись о включении субъекта хозяйствования в Единый государственный регистр юридических лиц и индивидуальных предпринимателей датой внесения регистрирующим органом соответствующей записи о государственной регистрации субъекта хозяйствования в данном регистре.

Руководитель организации несет ответственность за достоверность сведений, указанных в документах, представленных для государственной регистрации, включая заявление о государственной регистрации. Деятельность субъектов хозяйствования, государственная регистрация которых осуществлена на основании заведомо ложных сведений, представленных в регистрирующие органы, является незаконной и запрещается, а их государственная регистрация признается недействительной по решению хозяйственного суда. Доходы, полученные от такой деятельности, взыскиваются в местные бюджеты в судебном порядке.

При обнаружении оснований для аннулирования государственной регистрации органы Комитета государственного контроля, прокуратуры, внутренних дел, Комитета государственной безопасности, Министерства по налогам и сборам и иные уполномоченные органы вносят представление в регистрирующий орган для принятия решения об аннулировании государственной регистрации.

## **Тема 6. ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

- 6.1. Цели, задачи и принципы управления затратами.
- 6.2. Классификация затрат для целей управления.
- 6.3. Прогнозирование и учет затрат.
- 6.4. Расчет точки безубыточности.
- 6.5. Анализ финансового состояния предприятия.
- 6.6. Анализ платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия.

### **6.1. Цели, задачи и принципы управления затратами**

В современных условиях система управления затратами через свои функции выступает в качестве основного информационного фундамента управления внутренней деятельностью предприятия, его стратегией и тактикой. Основное назначение данной системы – это подготовка информации для принятия оперативных и прогнозных управленческих решений. Если обобщить высказывания современных авторов о содержании, целях и задачах управления затратами, то их можно свести к следующим тезисам.

Цели:

– наиболее эффективным способом определить цену, которую покупатель согласился бы платить за определенный набор товаров и услуг, и исследовать возможность продажи покупателям данных наборов по этой цене.

– оптимизация финансового результата через максимизацию прибыли. При этом подробно исследуется основная факторная цепочка получения прибыли: затраты – объем производства – прибыль.

– объективная оценка результатов хозяйственной деятельности предприятия.

– принятие обоснованных краткосрочных и долгосрочных управленческих решений.

Задачи:

– выявление роли управления затратами как фактора повышения экономических результатов деятельности;

– определение затрат по основным бизнес-функциям и производственным подразделениям предприятия (расчет затрат по видам, местам возникновения, по носителям);

– расчет необходимой величины затрат на единицу продукции, работ, услуг (разработка системы нормирования затрат);

– подготовка информационной нормативной базы в области затрат для принятия хозяйственных решений (решений по оптимизации производственной программы, решений по изменению технологии и организации производства);

– выбор и совершенствование системы управления затратами, соответствующей условиям работы предприятия.

– поиск резервов снижения затрат;

– выявление технических способов и средств измерения и контроля затрат.

Функции:

1. Прогнозирование, нормирование, планирование и учет производственных затрат, калькулирование себестоимости, планирование и учет фиксированных (долгосрочных) расходов на капитальные вложения и инвестиционную деятельность.

2. Контроль и анализ затрат по разным направлениям, сегментам, продуктам, подразделениям, отклонениям от норм и смет расходов, динамики показателей.

3. Формирование внутренней количественной и качественной информации для использования в оперативном управлении хозяйственной деятельностью, контроле действий и стимулировании персонала.

Управление затратами должно базироваться на принципах:

- 1) системного подхода;
- 2) единства методов, практикуемых на различных уровнях управления затратами;
- 3) управления затратами на всех стадиях жизненного цикла изделия;
- 4) органичного сочетания снижения затрат с высоким качеством продукции (работ, услуг);
- 5) недопущения излишних затрат;
- 6) широкого внедрения эффективных методов снижения затрат;
- 7) совершенствования информационного обеспечения об уровне затрат;
- 8) повышения заинтересованности производственных подразделений в снижении затрат.

## **6.2. Классификация затрат для целей управления**

Для целей управления затраты классифицируются по трем основным направлениям:

- 1) для расчета себестоимости и оценки запасов;
- 2) для планирования и принятия решения;
- 3) для осуществления контроля и регулирования.

1. Классификация затрат для расчета себестоимости и оценки запасов имеет целью отслеживание затрат на отдельные операции и виды продукции. Это позволяет распределить их между себестоимостью реализованной продукции и себестоимостью запасов (нереализованной продукции), что необходимо для составления достоверной финансовой отчетности.

В рамках данной классификации различают затраты:

- входящие и истекшие;
- прямые и косвенные;
- основные и накладные;
- входящие в состав себестоимости;
- отчетного периода.

*Входящие затраты* представляют собой средства, ресурсы, которые были приобретены, имеются в наличии и могут, как ожидается, принести доходы в будущем. В балансе регистрируются как активы. Истекшие затраты (расходы) представляют собой входящие затраты, израсходованные для получения доходов и потерявшие способность приносить доход в дальнейшем.

*Прямые затраты* – это затраты, которые можно непосредственно отнести к определенному изделию или партии изделий. Прямые затраты состоят из материальных затрат, т. е. расходов на сырье и материалы, которые используются в производственном процессе, физически включаются в готовый продукт, а также расходов на оплату труда и отчислений на социальное страхование. *Косвенные затраты* – это затраты, которые невозможно прямо списать на конкретную продукцию. Данные затраты распределяют по изделиям согласно выбранной методике либо списывают на результаты того отчетного периода, в котором они возникли.

Например, при производстве костюмов швейной фабрикой затраты на материал являются прямыми, а затраты на нитки и пуговицы – косвенными.

Прямые затраты на оплату труда включают в себя затраты на заработную плату и дополнительные выплаты (например, отчисления во внебюджетные фонды) для персонала, который работает непосредственно в производстве. Однако с производством связаны также и подсобные рабочие, мастера, то есть вспомогательный персонал, не занятый непосредственно на изготовлении продукта, но услуги, которого необходимы для функционирования производственного процесса. Затраты на содержание такого персонала, а также затраты на содержание обслуживающего и управленческого персонала относятся к косвенным затратам на труд.

Кроме того, к косвенным (накладным) расходам относятся и другие производственные затраты, которые не являются материальными или трудовыми. Эти затраты включают амортизацию зданий и оборудования, коммунальные услуги, арендную плату, затраты обслуживающих хозяйств и т. д.

*Основные расходы* – это расходы всех видов ресурсов, потребление которых связано с выпуском продукции. *Накладные расходы* – это расходы на организацию, обслуживание и управление предприятием. Они в свою очередь подразделяются на производственные и непроизводственные.

Затраты, *входящие в себестоимость* продукции (производственные), представляют собой затраты, которые учитываются при определении себестоимости готовой продукции или незавершенного производства до момента реализации. После реализации эти затраты сравниваются с выручкой от продажи для определения валовой прибыли. К таким затратам относятся: прямые материальные затраты, прямые затраты на оплату труда, общепроизводственные затраты. Отличитель-

ной особенностью затрат, входящих в себестоимость, является возможность их инвентаризации.

Затратами *отчетного периода* (внепроизводственными) считаются затраты, не учитываемые при оценке запасов и рассматриваемые как расходы, приходящиеся на тот период, когда они были понесены.

2. Классификация затрат для планирования и принятия решений имеет целью установление зависимости между величиной затрат и влияющими на них факторами. Для оценки возможных вариантов действий при принятии решений и планировании выделяют следующие затраты:

- по отношению к объему производства: постоянные, переменные, полупеременные и полупостоянные;

- с точки зрения принятия в расчет в решении: устранимые и неустранимые;

- по зависимости от принятого решения: безвозвратные или затраты истекшего периода; вмененные, или альтернативные; приростные (инкрементные) и предельные (маржинальные).

*Переменные* затраты изменяются прямо пропорционально уровню производственной деятельности. Примером таких затрат служат прямые материальные затраты, прямые затраты на заработную плату (сдельная оплата), затраты на вспомогательные материалы и покупные полуфабрикаты. Совокупные переменные затраты имеют линейную зависимость от объема производства, а переменные затраты на единицу продукции являются постоянной величиной.

Вмененными (альтернативными) являются затраты, которые, возможно, не представляют собой реальных денежных расходов в будущем. Такие затраты невозможно учесть в рамках системы бухгалтерского учета, но следует обязательно учитывать при принятии решения.

Рассмотрим определение альтернативных затрат на следующем примере. Предприятие работает на полную мощность и выпускает изделий на сумму 100 тыс. руб. в месяц. Заказчик предлагает заключить договор на производство специализированной продукции. Выясним, какой должна быть цена договора, если потребуются дополнительные переменные затраты в сумме 20 тыс. руб.?

Выпуск новой продукции потребует отказаться от дохода от обычной продукции в размере 100 тыс. руб. в виду ограниченности ресурсов. Это и есть вмененные издержки. Кроме этого, потребуются дополнительные затраты в размере 20 тыс. руб. Таким образом, цена договора должна быть не менее 120 тыс. руб.

3. Классификация затрат в целях контроля и регулирования приме-

няется для установления взаимосвязи затрат и доходов с действиями конкретных лиц, ответственных за расходование соответствующих средств.

В соответствии с такой классификацией затраты могут быть полностью регулируемы, частично регулируемы и слабо регулируемы. Как видно из рис. 13, степень регулирования затрат полностью зависит от специфики деятельности центра затрат и центра ответственности.

Центр ответственности – это подразделение внутри предприятия, руководитель которого несет ответственность за принимаемые им решения.

Степень регулируемости затрат – это возможность менеджера, ответственного за данный вид затрат, влиять на их уровень.

Одно дело, если это цех по производству продукции, и совсем другое, если это отдел или служба подготовки производства и управления.

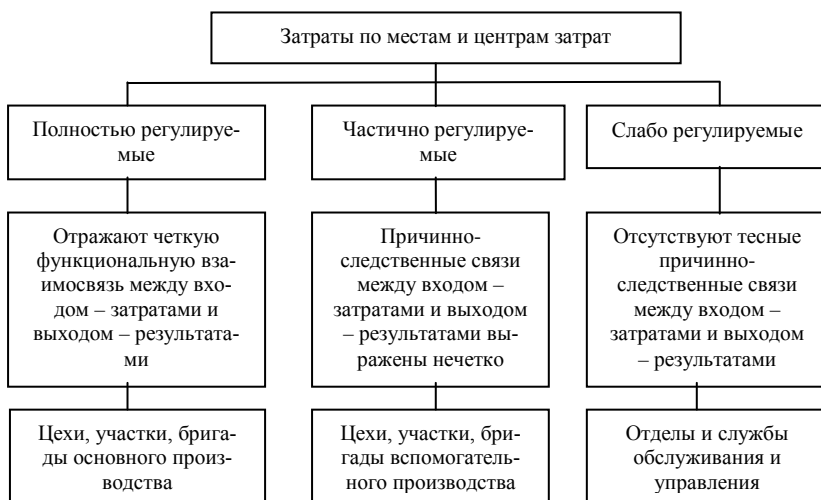


Рис. 13. Классификация затрат

Степень регулируемости затрат полностью зависит от субъекта, принимающего решения. Например, высшее руководство хозяйствующего субъекта имеет право распоряжаться всеми средствами производства (имуществом, зданиями), а также увеличивать или сокращать численность персонала. Однако не все затраты могут регулироваться

на среднем или низшем уровне управления, что обуславливает применение такой классификации с обязательным разделением хозяйствующего субъекта на центры ответственности. Кроме того, разделение затрат на регулируемые и нерегулируемые будет находиться в тесной зависимости от длительности рассматриваемого периода времени, а именно, в долгосрочном периоде появляется возможность воздействовать на те затраты, которые в краткосрочном периоде считаются заданными.

### **6.3. Прогнозирование и учет затрат**

Основной задачей прогнозирования затрат является определение экономических результатов деятельности предприятия, ожидаемых в будущем периоде. Прогнозирование затрат позволяет оценить приемлемость принятия отдельных заказов и может быть поставлено в один ряд с методами определения стратегии развития предприятия. Прогнозирование заключается в выявлении состава затрат и их количественной оценке.

При прогнозировании затрат рассчитывается:

- стоимость ресурсов, необходимых для производства продукции;
- общий объем затрат на производство;
- себестоимость производства каждого вида продукции.

Исходными данными для расчета выступают структура (номенклатура и ассортимент) и объем выпуска продукции.

Продукция (работы, услуги), являясь целью производственного процесса, одновременно, как результат производственного процесса, воплощает в себе затраты всех этапов жизненного цикла.

На этапе исследования и разработки – это суммарные затраты на научно-исследовательские работы, конструкторскую и технологическую подготовку производства. На этапе производства – это суммарные затраты на изготовление продукции, поддержание ее качества и уровня производства. На этапе реализации – это суммарные затраты на упаковку, доставку продукции, в том числе целевое приобретение транспортных средств, содержание торгового подразделения, маркетинговые мероприятия. Эксплуатационные затраты связаны с подготовкой к эксплуатации, содержанием, восстановлением и улучшением эксплуатационных (потребительских) свойств. Утилизация связана с затратами на соответствующие исследования, изготовление средств утилизации, транспортировку, тару и т. п.

Учет затрат обеспечивает возможность проведения последующего

анализа затрат и определения эффективности производства. Определе-

только по прямым расходам. Отклонения по косвенным расходам распределяют между видами продукции по истечении месяца.

Учет по центрам ответственности предполагает отнесение на каждый центр только тех затрат, на которые руководитель может оказать влияние. Но на практике в ряде случаев такое разграничение провести бывает трудно, поскольку ответственность за ту или иную статью может быть разделена (например, руководитель отдела снабжения несет ответственность за качество сырья, а начальник производственного цеха – за количество).

Для расчета затрат по центрам ответственности используется матрица затрат, строки которой – это центры ответственности, а столбцы – виды продукции. Суммируя по строкам, получают сумму затрат по центру ответственности, а суммируя по столбцам по виду продукции.

Стандарт-костинг применяется в зарубежной учетной практике. Метод в определенной степени родственен нормативному методу. Но в данном случае себестоимость устанавливается заранее только как нормативная. Все отклонения списываются на финансовые результаты.

Метод директ-костинг основан на учете неполной себестоимости. Сущность системы учета неполной себестоимости состоит в том, что в себестоимость не включаются некоторые затраты, имеющие отношение к производству. Возмещаются эти затраты общей суммой из выручки.

Существует несколько вариантов учета неполной себестоимости:

- только по прямым затратам;
- только по производственным затратам;
- только по переменным затратам.

#### **6.4. Расчет точки безубыточности**

**Точка безубыточности** – это объем производства и реализации продукции, при котором расходы будут компенсированы доходами, а при производстве и реализации каждой последующей единицы продукции предприятие начинает получать прибыль.

Иными словами, под точкой безубыточности понимается такой момент, когда предприятие полностью покрывает убытки и деятельность компании начнет приносить реальную прибыль.

Точку безубыточности измеряют в натуральном или денежном выражении. Данный показатель точки безубыточности позволяет определить, сколько продукции надо реализовать, какой объем работ выпол-

нить, или услуг оказать, чтобы прибыль организации была бы равной нулю.

Таким образом, в точке безубыточности доходы покрывают расходы. При превышении точки безубыточности предприятие получает прибыль, если точка безубыточности не достигнута, то предприятие несет убытки.

Расчет точки безубыточности позволяет:

- определить оптимальную стоимость реализации производимой продукции, выполнения работ или оказания услуг;
- рассчитать, в какие сроки окупится новый проект, т. е. определить момент, когда полученные доходы станут больше издержек предприятия;
- следить за изменениями показателя точки безубыточности, для того, чтобы установить существующие проблемы в процессе производства и реализации продукции, выполнения работ, оказания услуг;
- проводить анализ финансового состояния предприятия;
- узнать, как повлияет изменение цены на реализуемую продукцию, выполняемые работы, оказываемые услуги или понесенных расходов на получаемую в итоге выручку.

Анализ точки безубыточности используется в различных целях.

В табл. 12 приведены цели возможного использования показателя точки безубыточности на практике. Р g %đ

ю†,g "G` h €

Значение точки безубыточности используется в управленческих решениях и позволяет дать общую характеристику финансового состояния предприятия, оценить уровень критического производства и продаж для разработки комплекса мер по увеличению финансовой прочности.

Задачей предприятия является определение нижней границы своей финансовой устойчивости и создание возможностей для увеличения зоны безопасности.

Расчет точки безубыточности и переменные, постоянные издержки

Чтобы найти точку безубыточности, необходимо установить, какие из затрат предприятия относятся к **постоянным затратам**, а какие к **переменным затратам**.

К постоянным затратам относятся: амортизационные отчисления, заработная плата административно-управленческого персонала с отчислениями с заработной платы во внебюджетные фонды, арендная плата офисных помещений и другие расходы.

К переменным затратам относятся: материалы, комплектующие, полуфабрикаты, используемые в производстве, топливо и энергия для технологических нужд, заработная плата основных рабочих с отчислениями с заработной платы во внебюджетные фонды и другие расходы.

Постоянные затраты не зависят от объема производства и продаж и не меняются с течением времени.

При этом, на изменение постоянных затрат могут повлиять следующие факторы: рост/падение производительности предприятия, открытие/закрытие производственных цехов, увеличение/снижение арендной платы, инфляция и другие факторы.

Переменные затраты зависят от объема производства и изменяются вместе с изменением объема. Соответственно, чем больше объем производства и продаж, тем больше переменные затраты. Переменные затраты на единицу продукции не изменяются с изменением объема производства. Переменные затраты на единицу продукции являются условно-постоянными.

Точка безубыточности может быть рассчитана следующим образом:

1) в натуральном эквиваленте ( $V_{\text{нат}}$ ):

$$V_{\text{нат}} = TFC / (P - AVC), \quad (2)$$

где TFC – общие постоянные расходы, руб.;

P – цена реализации, руб. за единицу товара;

AVC – переменные расходы на единицу товара, руб.

2) в денежном выражении ( $V_{ден}$ ):

$$V_{ден} = (TR * TFC) / (TR - TVC), \quad (3)$$

где TR – выручка (доходы) от реализации продукции, руб.;

TVC – общие переменные расходы, руб.

Модель точки безубыточности позволяет определить минимально допустимую границу продаж и производства продукции для предприятия. Данная модель хорошо может быть использована для крупных предприятий, имеющих устойчивый рынок сбыта. А так же позволяет определить зону безопасности – удаленность предприятия от критического уровня, при котором прибыль равняется нулю.

## 6.5. Анализ финансового состояния предприятия

*Финансовый анализ* – часть общего анализа хозяйственной деятельности. Его объектами выступают показатели финансовой деятельности предприятия: расходы, доходы от всех видов деятельности, основные, оборотные средства, платежеспособность, задолженность предприятия. Главной целью финансового анализа каждого субъекта хозяйствования является оценка эффективности его экономических процессов и финансового состояния.

Выделяют следующие виды финансового анализа:

– *внутренний анализ* проводится финансовыми службами предприятия, его результаты используются для планирования, контроля и прогнозирования финансового состояния предприятия. Его цель – обеспечить планомерное поступление денежных средств и разместить собственные и заемные средства таким образом, чтобы получить максимальную прибыль и исключить банкротство;

– *внешний анализ* осуществляется кредитными и финансовыми учреждениями, инвесторами, поставщиками материальных и финансовых ресурсов, контролирующими органами на основе отчетности предприятия. Его цель – изучение платежеспособности предприятия, оценка его эффективной деятельности и возможности выполнения в

установленные сроки своих финансовых обязательств;

– *анализ на основе данных прошлого периода* позволяет установить определенные тенденции состояния материальных и финансовых ресурсов и использовать это для обоснования плановых заданий.

– *текущий анализ* дает возможность контролировать ход выполнения принятых решений, корректировать задания, успешно маневрировать денежными ресурсами для повышения их эффективности;

– *анализ на основе прогнозных показателей* широко применяется при оценке эффективности инвестиционных проектов и является основой для выбора оптимального варианта;

– *полный анализ* охватывает все стороны финансовой деятельности предприятия, оценку множества параметров, факторов, влияющих на эффективность и финансовое положение хозяйствующего субъекта;

– *объект частичного анализа* – конкретный участок финансовой деятельности или группа однородных показателей, которая в данном периоде нуждается в совершенствовании (финансовые результаты, запасы).

Методы проведения финансового анализа предприятия.

*Сравнительный метод* основывается на сравнении фактических достижений конкретных показателей с данными плановыми и прошлого периода. Кроме того, отдельные показатели аналогичных предприятий сопоставляются со среднеотраслевыми данными (рентабельность, ликвидность и т. д.), установленными нормами или международными стандартами. Цель этого анализа – выявление отклонений фактических данных от принятых заданий или достигнутых результатов. Разновидностями этого метода являются горизонтальный и вертикальный анализы.

Горизонтальный анализ – сравнение каждой позиции отчетности с предыдущим периодом. Его цель – установление абсолютных и относительных изменений показателей финансовой отчетности за определенный период и их оценка.

С помощью вертикального анализа оценивается финансовая отчетность с точки зрения рациональной структуры баланса и эффективности использования имущества и капитала предприятия. Эти данные в последующем используются для прогноза структурных изменений активов и источников их покрытия.

*Многофакторный метод* заключается в установлении влияния отдельных факторов на изменения анализируемых параметров. Для этого используется *метод цепных подстановок*, который базируется на ис-

ключении воздействия всех факторов на величину анализируемого показателя, кроме одного (выбранного).

*Метод коэффициентов* предполагает расчет числовых отношений между отдельными позициями отчета или позициями разных форм отчетности, определение взаимосвязей показателей.

*Финансовое состояние предприятия* характеризует его финансовые возможности для ведения непрерывной хозяйственной деятельности и функционирования в условиях рынка. Благополучное финансовое состояние способствует своевременному покрытию финансовых обязательств, а также стратегическому развитию.

Оценка финансового положения предприятия предполагает осуществление многостороннего финансового анализа следующих групп показателей:

- финансовые результаты деятельности предприятия;
- объем и структура имущества;
- платежеспособность (финансовая устойчивость, независимость, ликвидность баланса);
- эффективность использования основных и оборотных средств.

Финансовые результаты предприятия в синтетической форме отражают итоги хозяйственной деятельности. Выступают они в виде абсолютной (прибыль, убытки) и относительной величин. Анализ финансовых результатов включает оценку:

- общих финансовых результатов в исследуемом времени по сравнению с планом и предыдущим периодом;
- финансовых результатов по основным видам деятельности предприятия и влияния отдельных факторов на уровень прибыли или убытков;
- уровня рентабельности хозяйственной деятельности и основных показателей, исходя из объема реализации, имущества и капитала.

Финансовые результаты оцениваются на основе «Отчета о прибылях и убытках», который отражает все поступления, затраты, связанные с их получением, налоги и объем прибыли или убытков. Сравнение этих данных с планом позволяет оценить фактическое выполнение плановых заданий, а сравнение с прошлым периодом – определить динамику конечных результатов за соответствующий год.

Общие финансовые результаты предприятия зависят от конкретных итогов деятельности: основной, операционной и внереализационной. При анализе динамики прибыли в первую очередь оценивается рост ее показателей за анализируемый период, затем отмечаются положитель-

ные и негативные изменения в динамике финансовых результатов.

Однако абсолютные финансовые результаты не отражают эффективности деятельности предприятия, поскольку не учитывается величина используемого имущества или капитала.

*Рентабельность* отражает степень результативности различных участков и в целом деятельности предприятия. Исчисляется данный показатель как процентное отношение прибыли к величине капитала, имущества, объема реализации продукции или затрат, связанных с данной реализацией.

Показатели рентабельности анализируют сравнением их в начале и конце года, а также в динамике за ряд лет. Целесообразно сопоставить показатели рентабельности данного предприятия со среднеотраслевым уровнем и выявить отклонения, одновременно следует установить причины изменений в этих показателях.

Конечные итоги хозяйственно-финансовой деятельности предприятия, как и его платежеспособность, во многом зависят от объема, структуры и использования имущества, а также методов его финансирования.

### **6.6. Анализ платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия**

В наиболее общем виде платежеспособность характеризуется способностью погашения текущих финансовых обязательств. Это обеспечивается наличием денежных средств на счетах в банке, возможностью превращения основных статей оборотных средств в денежные ресурсы.

Анализ платежеспособности предприятия нельзя ограничивать оценкой степени задолженности и размером просроченных платежей. Необходимо изучить степень ликвидности баланса, т. е. возможности погашения финансовых обязательств.

*Предприятие считается ликвидным*, если оно в состоянии выполнить краткосрочные обязательства, реализуя текущие активы. Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении активов, расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения.

Для определения ликвидности баланса используют следующие коэффициенты:

- 1) общей (текущей) ликвидности;
- 2) срочной ликвидности;

- 3) абсолютной ликвидности;
- 4) чистого оборотного капитала.

*Коэффициент общей ликвидности* рассчитывается как частное от деления суммы оборотных средств на величину краткосрочных обязательств в определенном периоде. Согласно общепринятым международным стандартам этот коэффициент должен быть выше единицы, но не больше двух. В Республике Беларусь утверждены правила по анализу финансового состояния и платежеспособности субъектов предпринимательской деятельности, в которых значение данного коэффициента дифференцируется по отраслям народного хозяйства. Нижняя граница обусловлена тем, что оборотных средств должно быть, по меньшей мере, достаточно для погашения краткосрочных обязательств, иначе предприятие окажется под угрозой банкротства. Значительное превышение оборотных средств над краткосрочными обязательствами более чем в два раза, свидетельствует об их неэффективном использовании.

*Коэффициент срочной ликвидности* определяется отношением наиболее ликвидной части оборотных средств (денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и дебиторской задолженности) к текущим обязательствам. По международным стандартам уровень коэффициента срочной ликвидности должен быть выше единицы. В Республике Беларусь его оптимальное значение определено как (0,7–1,0).

*Коэффициент абсолютной ликвидности* предполагает оценку предприятия по показателю денежных средств, которые имеют абсолютную ликвидность. Оптимальный уровень данного коэффициента считается равным 0,20–0,25. Чем выше величина данного коэффициента, тем больше гарантия погашения долгов, так как для этой группы активов практически нет опасности потери стоимости в случае ликвидации предприятия. Если предприятие в текущий момент может на 20–25 % погасить все долги, то его платежеспособность, считается нормальной.

Ликвидность предприятия анализируется на основе установленных коэффициентов путем их сравнения в динамике за определенный период. Кроме этого, целесообразно сравнить показатели последних лет со среднеотраслевыми данными, а также с международными стандартами.

Оценка платежеспособности и финансовой устойчивости будет неполной без анализа структуры активов и пассивов баланса, а также

эффективности использования конкретных ресурсов.

*Актив баланса* содержит сведения о размещении средств в конкретное имущество предприятия.

Анализ активов целесообразно начать с общей оценки стоимости и структуры имущества. В большинстве случаев увеличение стоимости имущества взаимосвязано с ростом объема реализации продукции. При осуществлении инвестиционной деятельности тенденции изменения стоимости имущества необходимо анализировать за несколько периодов времени, так как в одном периоде может возрасти его стоимость, а объем реализации увеличится в более отдаленном времени.

Для определения тенденций оборачиваемости оборотных средств рассчитывается *коэффициент оборачиваемости* как отношение выручки от реализации продукции к сумме оборотных средств. Уменьшение коэффициента свидетельствует о замедлении оборота оборотных средств.

*Коэффициент оборачиваемости производственных запасов* дает возможность анализа и рассчитывается как отношение выручки от реализации к величине производственных запасов (по видам).

На удлинении оборачиваемости производственных запасов сказывается, прежде всего, организация снабжения, ритмичность поставок, их комплектность, изменение цен и т. д.

При анализе оборачиваемости дебиторской задолженности используется *коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности*, который характеризует кратность превышения выручки от реализации над средней величиной дебиторской задолженности.

Вертикальный *анализ пассива баланса* нацелен на определение независимости и финансовой устойчивости предприятия. При этом первоочередным этапом является определение соотношения между собственным и заемным капиталом предприятия в динамике.

Кроме того, на основе пассива баланса оценивают уровень задолженности всего предприятия как отношение величины заемного капитала к сумме активов предприятия. Данный показатель отражает долю заемных средств в финансировании имущества предприятия. Чем она выше, тем меньше независимость предприятия по отношению к своим обязательствам. Согласно мировым стандартам данный показатель составляет 0,57–0,67.

Коэффициент долгосрочных обязательств отражает величину долгосрочных обязательств, которая покрывается собственным капиталом. Его допустимое значение – 0,5–1,0. Если значение поднимается

выше 1, это свидетельствует о том, что объем долгосрочных обязательств превышает объем собственных ресурсов, при этом возникает угроза погашения в срок долговых обязательств.

Общий вывод о рациональной структуре имущества предприятия и источников его финансирования можно сделать лишь после горизонтального анализа. Главная его цель – соблюдение «золотого» правила финансирования, которое гласит, что внеоборотные активы должны финансироваться собственным или постоянным (собственный + долгосрочные обязательства) капиталом. Финансовое состояние считается устойчивым, если объем постоянного капитала полностью покрывает стоимость основных фондов и часть оборотных средств, которые длительное время находятся в запасах.

## **Тема 7. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ РИСК И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ТАЙНА**

- 7.1. Сущность предпринимательского риска.
- 7.2. Классификация предпринимательских рисков.
- 7.3. Показатели риска и методы его оценки.
- 7.4. Основные способы снижения риска.
- 7.5. Предпринимательская тайна.

### **7.1. Сущность предпринимательского риска**

Как известно, предпринимательская деятельность является рискованной, т. е. действия участников предпринимательства в условиях сложившихся рыночных отношений, конкуренции, функционирования всей системы экономических законов не могут быть с полной определенностью рассчитаны и осуществлены. Многие решения в предпринимательской деятельности приходится принимать в условиях неопределенности, когда необходимо выбирать направление действий из нескольких возможных вариантов, осуществление которых сложно предсказать (рассчитать, как говорится, на все сто процентов).

Риск присущ любой сфере человеческой деятельности, что связано со множеством условий и факторов, влияющих на положительный исход принимаемых людьми решений. Исторический опыт показывает, что риск недополучения намеченных результатов особенно стал проявляться при всеобщности товарно-денежных отношений, конкуренции участников хозяйственного оборота.

Опыт развития всех стран показывает, что игнорирование или недооценка хозяйственного риска при разработке тактики и стратегии экономической политики, принятии конкретных решений неизбежно сдерживает развитие общества, научно-технического прогресса, обрекает экономическую систему на застой.

Значительный рост числа убыточных предприятий позволяет сделать вывод о том, что не учитывать фактор риска в предпринимательской деятельности нельзя, без этого сложным является получение адекватных реальным условиям результатов деятельности. Создать эффективный механизм функционирования предприятия на основе концепции безрискового хозяйствования невозможно.

Поэтому важное место в деятельности предпринимателя занимает анализ и прогнозирование возможных потерь при совершении определенных операций, сделок, при принятии решений. Имеется в виду анализ не расхода ресурсов, которые обусловлены характером и масштабом предпринимательской деятельности, а случайные, непредвиденные, но потенциально возможные потери, которые возникают вследствие отклонения реального хода процесса от задуманного.

Оценить вероятность непредвиденных потерь можно только тогда, когда знаешь все виды потерь, связанных с предпринимательской деятельностью и умеешь их измерить или рассчитать.

Потери, которые могут возникнуть в предпринимательской деятельности, разделяют на:

- материальные;
- трудовые;
- финансовые;
- потери времени;
- специальные виды потерь.

Материальные потери – это дополнительные затраты или прямые потери имущества, сырья, продукции, энергии и другие потери, которые не были предусмотрены в расчетах предпринимателя, а произошли в связи с неблагоприятными условиями, непредвиденными обстоятельствами.

Трудовые потери представляют собой потери рабочего времени, вызванные случайными, непредвиденными обстоятельствами: несчастный случай, болезнь и т. д. Трудовые потери измеряются в человеко-часах. Перевод трудовых потерь в денежное выражение осуществляется путем умножения человеко-часов на стоимость (цену) одного часа.

Финансовые потери можно оценить в виде прямого денежного ущерба, связанного с непредусмотренными платежами, выплатой штрафов, уплатой дополнительных налогов, потерей денежных средств и ценных бумаг. Кроме того, финансовые потери могут быть при недополучении или неполучении денег из предусмотренных источников, при не возврате долгов, неоплате покупателем поставленной ему продукции, уменьшении выручки вследствие снижения цен на реализуемые продукцию и услуги. Особые виды денежного ущерба связаны с инфляцией, изменением валютного курса рубля, дополнительным изъятием средств предприятий в государственный (республиканский, местный) бюджет.

Наряду с окончательными, безвозвратными могут быть и временные финансовые потери, обусловленные замораживанием счетов, несвоевременной выдачей средств, отсрочкой выплаты долгов.

Потери времени существуют тогда, когда процесс предпринимательской деятельности идет медленнее, чем было намечено. Прямая оценка таких потерь осуществляется в часах, днях, неделях, месяцах запаздывания в получении намеченного результата. Чтобы перевести оценку потерь времени в денежное измерение, необходимо установить, к каким потерям прибыли способны приводить случайные потери времени.

Специальные виды потерь проявляются в виде нанесения ущерба здоровью и жизни людей, окружающей среде, престижу предпринимателя, а также вследствие других неблагоприятных социальных и морально-психологических последствий. Чаще всего специальные виды потерь крайне трудно определить в количественном и, тем более, в стоимостном выражении.

Очень важно, чтобы риск был управляемым, допустимым и существенно не сказывался на предпринимательской деятельности в целом. В этой связи выделяют следующие области риска:

1. Область, в которой потери не ожидаются, называют безрисковой зоной. Ей соответствуют нулевые потери или отрицательные (превышение прибыли над ожидаемой).

2. Под областью допустимого риска понимается область, в пределах которой данный вид предпринимательской деятельности сохраняет свою экономическую целесообразность, т. е. потери имеют место, но они меньше ожидаемой прибыли. Граница зоны допустимого риска соответствует уровню потерь, равному расчетной прибыли от предпринимательской деятельности.

3. Следующую, более опасную область называют областью критического риска. Это область, характеризуемая возможностью потерь, превышающих величину ожидаемой прибыли и достигающих в пределе величины полной расчетной выручки от предпринимательства, представляющей сумму затрат и прибыли. Иначе говоря, зона критического риска характеризуется опасностью потерь, которые заведомо превышают ожидаемую прибыль и в максимуме могут привести к невозместимой потере всех средств, вложенных предпринимателем в дело. В последнем случае предприниматель не только не получает от сделки никакого дохода, но несет убытки в сумме всех бесплодных затрат.

4. Кроме области критического риска, целесообразно рассмотреть область катастрофического риска. Она представляет область потерь, которые по своей величине превосходят критический уровень и в максимуме могут достигать величины, равной имущественному состоянию предпринимателя.

Современный предприниматель должен владеть искусством управления риском. Главная задача управления риском состоит в том, что будущий предприниматель должен уметь:

- обнаружить область повышенного риска;
- оценить степень риска;
- разработать и принять меры, предупреждающие риск;
- в случае, когда уже ущерб имеет место, принять меры к оптимальному его возмещению;
- уметь анализировать и предупреждать риск.

Риск составляет объективно неизбежный элемент принятия любого хозяйственного решения в силу того, что неопределенность – неизбежная характеристика условий хозяйствования. В экономической литературе часто не делается различий между понятиями «риск» и «неопределенность». Их следует разграничивать. В действительности первое характеризует такую ситуацию, когда наступление неизвестных событий весьма вероятно и может быть оценено количественно, а второе – когда вероятность наступления таких событий оценить заранее невозможно. В реальной ситуации решение, принимаемое предпринимателем, почти всегда сопряжено с риском, который обусловлен наличием ряда непредвиденных факторов неопределенности.

Следует заметить, что предприниматель вправе частично переложить риск на других субъектов экономики, но полностью избежать его он не может. Справедливо считается: кто не рискует, тот не выигрывает.

ет. Иными словами, для получения экономической прибыли предприниматель должен осознанно пойти на принятие рискового решения.

Можно с уверенностью сказать: неопределенность и риск в предпринимательской деятельности играют очень важную роль, заключая в себе противоречие между планируемым и действительным, т. е. источник развития предпринимательской деятельности. Предпринимательский риск имеет объективную основу из-за неопределенности внешней среды по отношению к фирме. Внешняя среда включает в себя объективные экономические, социальные и политические условия, в рамках которых фирма осуществляет свою деятельность и к динамике которых она вынуждена приспосабливаться. Неопределенность ситуации предопределяется тем, что она зависит от множества переменных, контрагентов и лиц, поведение которых не всегда можно предсказать с приемлемой точностью. Сказывается также и отсутствие четкости в определении целей, критериев и показателей их оценки (сдвиги в общественных потребностях и потребительском спросе, появление технических и технологических новшеств, изменение конъюнктуры рынка, непредсказуемые природные явления).

Предпринимательство всегда сопряжено с неопределенностью экономической конъюнктуры, которая вытекает из непостоянства спроса-предложения на товары, деньги, факторы производства, из многовариантности сфер приложения капиталов и разнообразия критериев предпочтительности инвестирования средств, из ограниченности знаний об областях бизнеса и коммерции и многих других обстоятельств.

Экономическое поведение предпринимателя при рыночных отношениях основано на выбираемой, на свой риск реализуемой индивидуальной программе предпринимательской деятельности в рамках возможностей, которые вытекают из законодательных актов. Каждый участник рыночных отношений изначально лишен заранее известных, однозначно заданных параметров, гарантий успеха: обеспеченной доли участия в рынке, доступа к производственным ресурсам по фиксированным ценам, устойчивости покупательной способности денежных единиц, неизменности норм и нормативов и других инструментов экономического управления.

Наличие предпринимательского риска – это, по сути дела, обратная сторона экономической свободы, своеобразная плата за нее. Свободе одного предпринимателя сопутствует одновременно и свобода других предпринимателей. Следовательно, по мере развития рыночных отношений в нашей стране будут возрастать неопределенность и предпринимательский риск.

Устранить неопределенность будущего в предпринимательской деятельности невозможно, так как она является элементом объективной действительности. Риск присущ предпринимательству и является неотъемлемой частью его экономической жизни.

Восприятие риска зависит от каждого конкретного человека с его характером, складом ума, психологическими особенностями, уровнем знаний в области его деятельности. Для одного предпринимателя данная величина риска является приемлемой, тогда как для другого – неприемлемой.

В настоящее время можно выделить две формы предпринимательства. В первую очередь, это коммерческие организации, основанные на старых хозяйственных связях. В ситуации неопределенности такие предприниматели стараются избегать риска, пытаются приспособляться к изменяющимся условиям хозяйствования. Вторая форма – это вновь созданные предпринимательские структуры, характеризующиеся развитыми горизонтальными связями, широкой специализацией. Такие предприниматели готовы рисковать, в рискованной ситуации они маневрируют ресурсами, способны очень быстро находить новых партнеров.

## **7.2. Классификация предпринимательских рисков**

Сложность классификации предпринимательских рисков заключается в их многообразии. С риском предпринимательские фирмы сталкиваются всегда при решении как текущих, так и долгосрочных задач. Существуют определенные виды рисков, действию которых подвержены все без исключения предпринимательские организации, но наряду с общими есть специфические виды риска, характерные для определенных видов деятельности: так, банковские риски отличаются от рисков в страховой деятельности, а последние, в свою очередь, от рисков в производственном предпринимательстве.

Видовое разнообразие рисков очень велико – от пожаров и стихийных бедствий до межнациональных конфликтов, изменений в законодательстве, регулирующем предпринимательскую деятельность, и инфляционных колебаний.

С риском предприниматель сталкивается на разных этапах своей деятельности, и, естественно, причин возникновения конкретной рискованной ситуации может быть очень много. Обычно под причиной возникновения подразумевается какое-то условие, вызывающее неопределенность исхода ситуации. Для риска такими источниками являют-

ся: непосредственно хозяйственная деятельность, деятельность самого предпринимателя, недостаток информации о состоянии внешней среды, оказывающей влияние на результат предпринимательской деятельности. Исходя из этого, следует различать:

- риск, связанный с хозяйственной деятельностью;
- риск, связанный с личностью предпринимателя;
- риск, связанный с недостатком информации о состоянии внешней среды.

По сфере возникновения предпринимательские риски можно подразделить на внешние и внутренние. Источником возникновения внешних рисков является внешняя среда по отношению к предпринимательской фирме. Предприниматель не может оказывать на них влияние, он может только предвидеть и учитывать их в своей деятельности.

Таким образом, к внешним относятся риски, непосредственно не связанные с деятельностью предпринимателя. Речь идет о непредвиденных изменениях законодательства, регулирующего предпринимательскую деятельность; неустойчивости политического режима в стране, и других ситуациях, а соответственно и о потерях предпринимателей, возникающих в результате начавшейся войны, национализации, забастовок, введения эмбарго.

Источником внутренних рисков является сама предпринимательская фирма. Эти риски возникают в случае неэффективного менеджмента, ошибочной маркетинговой политики, а также в результате внутрифирменных злоупотреблений.

Основными среди внутренних рисков являются кадровые риски, связанные с профессиональным уровнем и чертами характера сотрудников фирмы.

С точки зрения длительности, во времени предпринимательские риски можно разделить на кратковременные и постоянные. К группе кратковременных относятся те риски, которые угрожают предпринимателю в течение конечного, известного отрезка времени, например транспортный риск, когда убытки могут возникнуть во время перевозки груза, или риск неплатежа по конкретной сделке.

К постоянным рискам относятся те, которые непрерывно угрожают предпринимательской деятельности в данном географическом районе или в определенной отрасли экономики, например риск неплатежа в стране с несовершенной правовой системой или риск разрушений зданий в районе с повышенной сейсмической опасностью.

По степени правомерности предпринимательского риска могут

быть выделены: оправданный (правомерный) и неоправданный (неправомерный) риски.

Все предпринимательские риски можно также разделить на две большие группы в соответствии с возможностью страхования: страхуемые и нестрахуемые. Предприниматель может частично переложить риск на другие субъекты экономики, в частности обезопасить себя, осуществив определенные затраты в виде страховых взносов. Таким образом, некоторые виды риска, такие, как риск гибели имущества, риск возникновения пожара, аварий и др., предприниматель может застраховать.

Риск страховой – вероятное событие или совокупность событий, на случай наступления которых проводится страхование. В зависимости от источника опасности страховые риски подразделяются на две группы:

- риски, связанные с проявлением стихийных сил природы (погодные условия, землетрясения, наводнения и др.);

- риски, связанные с целенаправленными действиями человека.

К рискам, которые целесообразно страховать, относятся:

- вероятные потери в результате пожаров и других стихийных бедствий;

- вероятные потери в результате автомобильных аварий;

- вероятные потери в результате порчи или уничтожения продукции при транспортировке;

- вероятные потери в результате ошибок сотрудников фирмы;

- вероятные потери в результате передачи сотрудниками фирмы коммерческой информации конкурентам;

- вероятные потери в результате невыполнения обязательств субподрядчиками;

- вероятные потери в результате приостановки деловой активности фирмы;

- вероятные потери в результате возможной смерти или заболевания руководителя, или ведущего сотрудника фирмы;

- вероятные потери в результате возможного заболевания, смерти или несчастного случая с сотрудником фирмы.

Существует еще одна группа рисков, которые не берутся страховать страховые компании, но при этом именно взятие на себя нестрахуемого риска является потенциальным источником прибыли предпринимателя. Но если потери в результате страхового риска покрываются за счет выплат страховых компаний, то потери в результате нестрахуемого риска возмещаются из собственных средств предпринимательской фирмы.

Следует выделить еще две большие группы рисков: статистические (простые) и динамические (спекулятивные). Особенность статистических рисков заключается в том, что они практически всегда несут в себе потери для предпринимательской деятельности. При этом потери для фирмы, как правило, означают и потери для общества в целом.

В соответствии с причиной потерь статистические риски могут далее подразделяться на следующие группы:

- вероятные потери в результате негативного действия на активы фирмы стихийных бедствий (огня, воды, землетрясений, ураганов и т. п.);
- вероятные потери в результате преступных действий;
- вероятные потери вследствие принятия неблагоприятного законодательства для фирмы (потери связаны с прямым изъятием собственности либо с невозможностью взыскать возмещение с виновника из-за несовершенства законодательства);
- вероятные потери в результате угрозы собственности третьих лиц, что приводит к вынужденному прекращению деятельности основного поставщика или потребителя; потери вследствие смерти или недееспособности ключевых работников фирмы либо основного собственника фирмы (что связано с трудностью подбора квалифицированных кадров, а также с проблемами передачи прав собственности).

В отличие от статистического риска динамический риск несет в себе либо потери, либо прибыль для фирмы. Поэтому их можно назвать «спекулятивными». Кроме того, динамические риски, ведущие к убыткам для отдельной фирмы, могут одновременно принести выигрыш для общества в целом. Поэтому динамические риски являются трудноуправляемыми.

### 7.3. Показатели риска и методы его оценки

Оценка рисков – процесс определения вероятности возникновения факторов риска – определенных событий или ситуаций, способных негативно повлиять на развитие проекта (бизнеса) и достижение запланированных результатов. Поэтому оценка рисков включает как определение нежелательных факторов и ситуаций, возникновение которых теоретически возможно (качественный анализ), так и оценку вероятности их возникновения (количественный анализ).

**Качественная оценка рисков** – процесс представления качественного анализа идентификации рисков по условиям возникновения и определение их воздействия на проект стандартными методами и средствами.

Задачей качественного анализа риска является выявление источников и причин риска, этапов и работ, при выполнении которых возникает риск, включая: определение потенциальных зон риска; выявление рисков, сопутствующих деятельности предприятия; прогнозирование практических выгод и возможных негативных последствий проявления выявленных рисков.

При качественной оценке применяются следующие методы: экспертный метод, метод анализа уместности затрат, метод аналогий.

Экспертный метод представляет собой обработку оценок экспертов, имеющих опыт реализации инновационных проектов по каждому виду рисков и определение интегрального уровня риска. К числу наиболее распространенных методов экспертных оценок относят метод Дельфи, метод балльных оценок, ранжирование, попарное сравнение.

Метод Дельфи – это метод прогноза, при котором проводится индивидуальный опрос экспертов с использованием анкет для выяснения их мнения относительно будущих гипотетических событий. Достоверность полученных оценок зависит от квалификации проведения экспертизы. Одним из показателей достоверности полученных значений является коэффициент конкордации (согласованности) мнений экспертов. Достоинства: простота расчетов, отсутствие необходимости в точной информации. Ограничения: субъективность оценок, требования к высокой квалификации экспертов.

Метод балльной оценки риска – построение обобщающего показателя на основе ряда экспертно оцениваемых частных показателей (факторов) степени риска. Основные этапы: определение факторов риска; выбор обобщенного критерия и частных показателей; оценка обобщенного критерия степени риска инновационного проекта; выработка рекомендаций по управлению риском.

Ранжирование (ранкинг, рейтинг) – способ качественной оценки риска на основе формализации экспертных методов. Мягкая рейтинговая оценка – формирование списка наилучших объектов, без указания их приоритета. Непосредственное ранжирование – составление упорядоченного списка на основе расположения в определенном порядке (возрастания или убывания качеств) оцениваемых объектов и их среднеарифметического.

Попарное сравнение – сопоставление пар объектов и усреднение мнений экспертов. Ранжирование на основе балльной оценки сочетает в себе преимущества непосредственного ранжирования и ранговой

корреляции. При этом список оцениваемых объектов может быть неограничен, выбирается число объектов, производится оценка в баллах, порядковому номеру присваивается соответствующее число баллов. Для получения окончательного упорядоченного списка ранжируемых объектов баллы складываются, а объекты располагаются в порядке возрастания или убывания баллов. Скоринг является рейтингом на основе системы показателей и балльной оценки.

Метод анализа иерархий – методологическая основа для решения задач выбора альтернатив посредством их многокритериального рейтингования.

Возможности метода заключаются в следующем:

1. Проблема принятия решения представляется в виде иерархически упорядоченных главной цели рейтингования возможных решений, нескольких групп однотипных факторов, влияющих на рейтинг, группы возможных решений, системы связей.

2. На основании собранных данных с помощью процедуры парных сравнений определяется приоритетность объектов методом собственного вектора.

3. Разработаны процедуры согласования для определения наиболее противоречивых данных.

4. Применяется специальный алгоритм для расчета итогового рейтинга – набора приоритетов альтернативных решений с особыми свойствами.

5. Определяется важность учета мнения.

6. Метод позволяет оценить устойчивость принимаемого решения.

Недостатки метода:

1) процедура парных сравнений может давать противоречивые результаты;

2) трудоемкость расчетов;

3) отсутствие средств для проверки достоверности данных;

4) невозможность применения внутренних средств для интерпретации рейтингов.

Метод анализа уместности затрат ориентирован на выявление потенциальных зон риска, связанных с влиянием основных факторов: первоначальной недооценкой стоимости проекта; изменением границ проектирования, обусловленным непредвиденными обстоятельствами; различием в производительности фактической и проектной; увеличением стоимости проекта вследствие инфляции или изменения налогового законодательства.

Эти факторы могут быть детализированы, на базе типового перечня

составляется подробный контрольный перечень возможного повышения затрат по статьям для каждого варианта проекта или его элементов. Процесс утверждения финансирования разбивается на стадии, которые должны быть связаны с проектными фазами и учитывать дополнительную информацию, поступающую по мере разработки проекта. На каждой стадии утверждения может приниматься решение о прекращении инвестиций.

Метод аналогии представляет собой разработку стратегии управления риском конкретного инновационного проекта на основе анализа базы данных о реализации аналогичных проектов и условий их реализации. Такая оценка проектов после их завершения практикуется Всемирным банком. Сложность метода состоит в правильном подборе аналога, так как отсутствуют формальные критерии, качественных различиях проектов и ситуаций, в невозможности оценить точность, с которой уровень риска аналогичного проекта можно принять за риск оцениваемого, в отсутствии методических разработок оценки риска.

Анализ достоинств и недостатков методов качественного анализа рисков представлен в табл. 13.

Таблица 13. Достоинства и недостатки методов качественного анализа рисков

Методы качественной оценки	Сущность метода	Достоинства	Недостатки
1	2	3	4
Экспертный метод	Совокупность логических и математико-статистических методов для анализа ответов нескольких специалистов. Позволяет применить профессиональные знания и чутье самих экспертов. К данному методу прибегают, если нет другого источника информации. Существует определенная проблема в выборе специалистов для опроса.	Простота расчетов, отсутствие необходимости в точной информации и в применении компьютеров	Субъективность оценок, качество оценок зависит от квалификации экспертов

1	2	3	4
Метод анализа уместности затрат	Ориентирован на выявление потенциальных зон риска и используется лицом, принимающим решение об вложении средств, для минимизации риска	Поэтапное выделение средств позволяет уменьшить риски инвестиций и начать поиск мер, обеспечивающих снижение затрат.	Качество оценок зависит от квалификации экспертов
Метод аналогии	К нему прибегают, если прочие методы невозможны. Представляет собой разработку стратегии управления риском конкретного проекта на основе анализа базы данных о реализации аналогичных проектов и условий их реализации	Позволяет учесть возможные ошибки, последствия воздействия неблагоприятных факторов и экстремальные ситуации как источники потенциального риска	Подбор аналога, так как отсутствуют формальные критерии, трудность анализа сценариев ввиду качественных различий, невозможность оценить точность в оценке рисков

Итоговые результаты качественного анализа риска служат исходной информацией для проведения количественного анализа, то есть оцениваются только те риски, которые присутствуют при осуществлении конкретной операции алгоритма принятия решения.

Задача методов **количественного анализа** заключается в измерении влияния изменений факторов риска на эффективность проекта. Количественная оценка риска, то есть численное определение размеров отдельных рисков и риска проекта в целом, сложнее качественной. Сначала все риски измеряют в единицах, свойственных каждому из них, затем – в денежных единицах и, наконец, оценивают риск проекта в целом. В ряде случаев определяются вероятности наступления рисков событий и их последствий, проводится количественная оценка уровня риска, определяется допустимый в данной ситуации уровень риска.

В экономической литературе, посвященной проблеме риска, встречается много различных количественных методик оценки риска инвестиционных проектов. Все исследования можно условно разделить на:

- статистические методики;
- аналитические методы оценки.

Задача статистических методов – на основе статистического исследования имеющихся данных о проекте определить вероятности наступления неблагоприятных событий. То есть, в данном случае риски по проекту оцениваются с использованием показателей среднеквадратического отклонения, дисперсии, коэффициента вариации, а результаты их влияния – на основании средних ожидаемых значений исследуемых показателей.

В зависимости от глубины анализа возможны исследование и оценка отдельных неблагоприятных событий, но более корректным является представление о неблагоприятном событии как интегральной (многопараметрической) величине, определенной на основе частных рисков.

К преимуществам статистических методов анализа относятся не сложность математических расчетов.

Недостатком данного метода является необходимость большой выборки для объективного и достоверного анализа.

Аналитические методы состоят в построении детерминированных и вероятностных аналитических моделей риска. Они включают в себя:

- метод имитационного моделирования Монте-Карло;
- метод построения «деревя решений»;
- анализ чувствительности;
- метод корректировки отдельных параметров проекта.

*Метод Монте-Карло.* Данная методика позволяет оценить риски путем создания случайных сценариев развития проекта. Результат анализа риска выражается не одним показателем значения эффективности (NPV, IRR), а в виде вероятностного распределения всех возможных значений этого показателя, т. е. инвестор с будет обладать полным набором данных, характеризующих риск проекта на основе которого он сможет принять взвешенное решение о финансировании.

Моделирование производится с помощью специального программного обеспечения – математическая модель определения какого-либо финансового показателя подвергается ряду имитационных прогонов с помощью компьютера. Процесс имитации осуществляется таким образом, чтобы случайный выбор значений из определенных вероятностных распределений не нарушал существования известных или предполагаемых отношений корреляции среди переменных. Результаты имитации собираются и анализируются статистически для того, чтобы оценить меру риска.

*Метод «деревя решений».* Метод «деревя решений» используется

для анализа рисков проектов, обладающих конечным и ограниченным числом вариантов развития. Он полезен в ситуациях, когда имеют место несколько последовательных решений, причем последующие решения основываются на результатах предыдущих. «Дерево решений» представляется в виде графа, вершины – частные состояния, в которых возникает необходимость выбора, а ветви дерева – различные события, которые могут иметь место в каждом частном состоянии. Каждой ветви присваиваются различные числовые характеристики (величина платежа, финансового потока и вероятность его осуществления).

Данный метод обычно используется для анализа рисков тех проектов, которые имеют конечное (относительно небольшое) количество вариантов развития. Чаще всего он применяется в проектах при реализации, которых финансирование средств происходит поэтапно в течение длительного времени, что является нетипичной ситуацией применительно к инвестированию в объекты недвижимости.

*Анализ чувствительности.* Анализ чувствительности (уязвимости) критериев эффективности проекта (sensitivity analysis) наиболее часто используемый количественный метод оценки рисков. Он позволяет проанализировать, влияние заданного фактора на значение критерия эффективности инвестиционного проекта (NPV, IRR и др.). Использование данного метода помогает охарактеризовать степень устойчивости проекта к возможным изменениям условий реализации и выявить наименее и наиболее рискованные для проекта факторы.

Анализ чувствительности является, по сути, однофакторным анализом. Базой при отборе факторов для анализа чувствительности являются результаты качественных методов.

Преимуществами метода анализа чувствительности критериев эффективности проекта являются – простота расчетов, объективность, теоретическая прозрачность и наглядность результатов. Помимо однофакторности, к недостаткам методики можно отнести субъективность полученных результатов из-за использования экспертного метода.

*Сценарный метод.* Анализ сценариев представляет собой развитие метода анализа чувствительности инвестиционного проекта. В отличие от предыдущего он является многофакторным, т. е. представляет собой одновременное изменение всей группы факторов проекта, проверяемых на риск. Важным преимуществом этой методики является тот факт, что отклонения параметров рассчитывают с учетом их взаимозависимостей (корреляции). Сценарный анализ позволяет инвесторам оценить доходность по каждому из сценариев и вероятность развития событий по каждому из них. Он позволяет учесть такие факторы как:

- сроки строительства и выполнение других работ;
- учитывается среднее увеличение стоимости проекта, обусловленное ошибками проектной организации, пересмотром проектных решений в ходе строительства и непредвиденными расходами;
- учитывается запаздывание платежей, неритмичность поставок сырья и материалов, допускаемые персоналом нарушения технологии и т. п.;
- увеличение нормы дисконта.

В зависимости от результатов анализа рисков, и с учетом склонности к риску инвестор, принимает решение принять, изменить или отклонить проект. Таким образом, успешно проведенный анализ рисков проекта данной методикой позволяет эффективно анализировать риски инвестиционного проекта. Для удобства выбора количественного анализа рисков, они сведены в табл. 14.

Таблица 14. Методы количественного анализа рисков

Метод оценки рисков	Описание	Разновидности
1	2	3
Статистические методы	Позволяют выявить потенциальную вероятность появления убытков, базируясь на статистической информации предыдущего периода, и определить области возможного ущерба. Дают возможность систематизировать разные возможные ситуации и параметры в пределах одного подхода. Нуждаются в применении вероятностных характеристик.	<b>Метод оценки вероятности.</b> Оценщик может получить схематичную оценку возможности применения какого-то решения через вычисление доли выполненных и невыполненных решений во всем количестве принятых решений
		<b>Метод анализа вероятностных распределений потоков платежей.</b> При установленном разделении вероятностей для любой составляющей потока платежей возможен анализ потенциальных изменений стоимостей потоков платежей от ожидаемых
		<b>Деревья решений.</b> Применяются для оценки рисков ситуаций с отслеживаемым или допустимым количеством возможностей развития. К ним прибегают, если решения, принимаемые в момент времени $t = n$ , опираются на решения, принятые ранее, и задают схему развития для следующих ситуаций

1	2	3
		<p><b>Имитационное моделирование.</b> Актуальны, если реальные эксперименты невозможны ввиду их затратности или невозможности, либо нет возможности собрать статистическую информацию. Метод предполагает замену фактических данных величинами, которые генерирует компьютер</p> <p><b>Технология «Risk Metrics».</b> Изначально создана для оценки риска ценных бумаг и предполагает установление уровня воздействия риска на ситуацию посредством определения «меры риска» (наиболее допустимого возможного колебания стоимости портфеля, включающего в себя комбинацию инструментов, с соответствующей вероятностью и за соответствующий период)</p>
<p>Аналитические методы</p>	<p>Помогают спрогнозировать возможный ущерб с помощью математических моделей, поэтому обычно нужны для оценки рисков инвестиционных проектов.</p>	<p><b>Анализ чувствительности.</b> С помощью него изучается взаимосвязь итогового показателя и вариации значений показателей, включенных в его определение. По сути, назначение этого метода оценки рисков – показать, как изменится итоговый показатель при изменении начальных параметров</p> <p><b>Метод корректировки нормы дисконта с учетом риска.</b> Базовый и самый частотный метод оценки рисков. Его особенность – изменение базовой нормы дисконта, оцениваемой как минимально рискованная. Регулирование происходит посредством прибавления величины требуемой премии за риск</p>

1	2	3
		<p><b>Метод достоверных эквивалентов.</b> Осуществляют корректировку предполагаемых значений денежных потоков путем умножения их на специальные понижающие коэффициенты (коэффициенты достоверности или определенности)</p> <p><b>Метод сценариев</b> соединяет анализ чувствительности результирующего показателя с анализом вероятностных оценок его отклонений. В итоге формируется удобная в работе структура для разных вариантов ситуаций</p>

#### 7.4. Основные способы снижения риска

Высокая степень риска проекта приводит к необходимости поиска путей ее искусственного снижения. В практике управления проектами применяют следующие способы снижения риска:

- диверсификацию;
- распределение риска между участниками проекта (передача части риска соисполнителям);
- страхование;
- хеджирование;
- резервирование средств.
- покрытие непредвиденных расходов.

Рассмотрим каждый из перечисленных способов снижения риска.

*Диверсификация.* Под диверсификацией понимается инвестирование финансовых средств в более чем один вид активов, т. е. это процесс распределения инвестируемых средств между различными объектами вложения, которые непосредственно не связаны между собой. Фирма в своей хозяйственной деятельности, предвидя падение спроса или заказов на основной вид работ, готовит запасные фронты работ или переориентирует производство на выпуск другой продукции.

Применение фирмой диверсифицированного портфельного подхода на рынке ценных бумаг (комбинация разнообразных ценных бумаг) позволяет максимально снизить вероятность недополучения дохода.

Диверсификация предусматривает два основных способа управления рисками – активный и пассивный.

Активное управление представляет собой составление прогноза размера возможных доходов по основной хозяйственной деятельности от реализации нескольких инвестиционных проектов.

Активная тактика фирмы по продвижению продукции предполагает, с одной стороны, пристальное отслеживание, изучение и реализацию наиболее эффективных инвестиционных проектов, захват значительной доли рынка со специализацией по однородному выпуску продукции, а с другой стороны, – максимально быструю переориентацию одного вида работ на другой, включая возможную передислокацию на другую территорию, рынок.

Пассивное управление предусматривает создание неизменного рынка товаров с определенным уровнем риска и стабильное удерживание своих позиций в отрасли. Пассивное управление характеризуется низким оборотом, минимальным уровнем концентрации объемов работ.

*Распределение риска между участниками проекта.* Обычная практика распределения риска заключается в том, чтобы сделать ответственным за риск того участника проекта, который в состоянии лучше всех рассчитывать и контролировать риски. Однако часто бывает так, что именно этот партнер недостаточно крепок в финансовом отношении, чтобы преодолеть последствия действия рисков.

Фирмы-консультанты, поставщики оборудования и даже большинство подрядчиков имеют ограниченные средства для компенсации риска, которые они могут использовать, не подвергая опасности свое существование.

Распределение риска реализуется при разработке финансового плана и контрактных документов.

Как и анализ риска, его распределение между участниками проекта может быть качественным и количественным.

Качественное распределение риска подразумевает, что участники проекта принимают ряд решений, которые либо расширяют, либо сужают диапазон потенциальных инвесторов. Чем большую степень риска участники намереваются возложить на инвесторов, тем труднее участникам проекта привлечь к финансированию проекта опытных инвесторов.

Поэтому участникам проекта рекомендуется при ведении переговоров проявлять максимальную гибкость в вопросе о том, какую долю риска они согласны на себя принять. Желание обсудить вопрос о при-

нятии на себя участниками проекта большей доли риска может убедить опытных инвесторов снизить свои требования.

*Страхование.* Все риски делятся на страхуемые и не страхуемые. Страхуемый риск имеет математически выраженную вероятность возникновения ущерба в результате заранее оговоренного неблагоприятного события, которая может быть рассчитана на основе статистических данных.

Перечень страхуемых рисков составляет объем страховой ответственности по договору страхования. Его выражают страховой суммой договора. Цена риска в денежном выражении составляет тарифную ставку, обычно рассчитываемую на какую-то величину (например, на 100 руб.) страховой суммы и в процентах (промилле) к абсолютной величине.

Предпринимательская деятельность и страхование – тесно взаимосвязанные категории рыночного хозяйства. Результатом предпринимательской деятельности является получение прибыли, увеличение вложенного в бизнес капитала, поэтому важное значение приобретает страхование на случай возможной потери ожидаемой прибыли.

Причины, вызывающие потерю или недополучение прибыли, можно разделить на две группы:

1) нарушение процесса производства при наступлении стихийных бедствий, аварий и других событий;

2) изменение рыночной конъюнктуры, срыв или частичное невыполнение контрактов поставщиками и (или) потребителями продукции и т. п.

Обе группы факторов должны попадать в сферу страхования.

Страхование от ущерба, вызванного остановкой производства вследствие различных причин, практикуют во многих зарубежных странах. Страхование от перерывов в производстве по сути своей дополняет страхование основных и оборотных средств, поскольку перерыв в производстве чаще всего бывает вызван гибелью или повреждением этих средств.

Подлежащий страхованию ущерб от приостановки производства складывается из трех составных частей:

1) расходов, произведенных за время остановки производства;

2) недополученной прибыли (упущенная прибыль);

3) дополнительных затрат, понесенных в целях сокращения ущерба.

Упущенную прибыль рассчитывают путем умножения объема продукции, не произведенной за время простоя, на норму прибыли на единицу продукции. При этом размер не произведенной продукции

следует исчислять как разницу между объемом продукции, который мог бы быть выпущен за период остановки исходя из производственной программы, и объемом продукции, выпущенной в результате налаживания производства на других объектах.

Ставки страховых взносов устанавливаются в процентах к стоимости выпускаемой продукции (при отсутствии страхового случая), как правило, на годичный период.

Страхование рисков, связанных с внедрением новых технологий и новой техники, можно разделить на два вида:

1) страхование самой техники, установок, технологических линий и т. п. на случай их вывода из строя, нарушения работы, гибели (защита от прямых убытков);

2) страхование от непредвиденных неблагоприятных последствий, вызванных внедрением технических и технологических новинок, или их разрушения, остановок и т. п. (защита от косвенных убытков в виде дополнительных расходов и неполученной прибыли).

Оба названных вида страхования являются самостоятельными, однако оправдано их одновременное проведение. Объектом страхования выступают машины, технические и технологические установки, которые после окончания испытаний и пробного пуска признаны годными к работе. Особенность данного страхования состоит в том, что возмещают потери, возникшие по вине отдельных лиц. Убытки подлежат возмещению, если они возникли в результате случайной ошибки или непреднамеренных действий лиц, которые имели необходимую профессиональную подготовку для работы с новой техникой или технологией. Если же к управлению современными технологическими установками были допущены неподготовленные работники, то возникновение убытков нельзя считать непредвиденными обстоятельствами.

Страхование технических и технологических рисков не предусматривает покрытие убытков от пожаров, взрывов, стихийных бедствий, поскольку они включены в ответственность по страхованию основных и оборотных фондов предприятий.

Страхование валютных рисков в определенной мере имеет те же предпосылки, что и страхование биржевых рисков, но в большей части обусловлено специфическими условиями внешнеэкономических связей. Оно необходимо, прежде всего, для возмещения следующих возможных потерь:

1) затрат, связанных с производством экспортной продукции, при отказе от нее зарубежного импортера по каким-либо причинам;

2) убытков от платежа за поставленные товары и оказанные услуги в случае ухудшения финансового положения, банкротства иностранного партнера или вследствие политических событий в какой-либо из стран;

3) убытков от изменения курса валюты платежа за период от заключения контракта до его исполнения.

Объектом страхования коммерческих рисков выступает коммерческая деятельность страхователя, предусматривающая инвестирование денежных и других ресурсов в какой-либо вид производства работ или услуг и получение от этих вложений через определенный срок дохода.

Ответственность страховой организации по страхованию коммерческих рисков заключается в возмещении страхователю потерь, возникших вследствие неблагоприятного непредсказуемого изменения конъюнктуры рынка и ухудшения других условий осуществления предпринимательской деятельности.

Назначение страхования коммерческих рисков состоит в том, чтобы возместить страхователю возможные потери, если через определенный период застрахованные операции не дадут предусмотренной окупаемости. Страховое возмещение определяют как разницу между страховой суммой и фактическими финансовыми результатами от застрахованной предпринимательской деятельности.

*Хеджирование.* Для осуществления разных методов страхования валютного и процентного рисков в банковской, биржевой и коммерческой практике используется хеджирование (от англ. hedge – оградить).

Хеджирование – это процесс страхования риска от возможных потерь путем переноса риска изменения цены с одного лица на другое.

Сделки, предметом которых является поставка актива, в будущем называются срочными. Сделки, имеющие своей целью немедленную поставку актива, называются слоговыми (кассовыми).

Первое лицо называют хеджером, второе – спекулянтом. На срочном рынке присутствует и третий участник – арбитражер. Арбитражер – это лицо, извлекающее прибыль за счет одновременной купли-продажи одного и того же актива на разных рынках, если на них наблюдаются разные цены. Контракт, который служит для страховки от рисков изменения курсов (цен), называется «хедж».

Хеджирование способно оградить хеджера от потерь, но в то же время лишает его возможности воспользоваться благоприятным развитием конъюнктуры. Хеджирование осуществляется с помощью заключения срочных контрактов: форвардных, фьючерсных и опционных.

Форвардный контракт – это соглашение между двумя сторонами о будущей поставке предмета контракта, которое заключается вне биржи и обязательно для исполнения.

Фьючерсный контракт – это соглашение между двумя сторонами о будущей поставке предмета контракта, которое заключается на бирже, а его исполнение гарантируется расчетной палатой биржи.

Опционный контракт – это соглашение между двумя сторонами о будущей поставке предмета контракта, которое заключается как на бирже, так и вне биржи и предоставляет право одной из сторон исполнить контракт или отказаться от его исполнения.

Предметом соглашения могут выступать различные активы – валюта, товары, акции, облигации, индексы и другое.

*Резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов.* Создание резерва средств на покрытие непредвиденных расходов представляет собой один из способов управления рисками, предусматривающий установление соотношения между потенциальными рисками, влияющими на стоимость проекта, и размером расходов, необходимых для преодоления сбоев в выполнении проекта.

Основной проблемой при создании резерва на покрытие непредвиденных расходов является оценка потенциальных последствий рисков.

При определении суммы резерва на покрытие непредвиденных расходов необходимо учитывать точность первоначальной оценки стоимости проекта и его элементов в зависимости от этапа проекта, на котором проводилась эта оценка.

## 7.5. Предпринимательская тайна

**Предпринимательская тайна** – это охраняемое законодательством право предприятия, предпринимателя на засекречивание сведений (ограничение доступа к сведениям) о деятельности фирмы, предприятия, распространение которых могло бы нанести ущерб ее интересам. Предприятие и предприниматели имеют право хранить в тайне информацию обо всех сторонах своей деятельности, распространение которой ослабляет их позиции на рынке и которая представляет интерес для конкурентов.

Предпринимательская тайна – это, прежде всего, производственная тайна, результаты научно-исследовательских, проектно-конструкторских, технологических исследований и конкретных, частных решений вспомогательных задач, возникающих в процессе производства. Это могут быть сведения о технике и технологии производства, проектируемых и подготавливаемых к выпуску новых видах продукции, их себестоимости, предполагаемой цене, организации произ-

водства. Это также специальные технические решения, относящиеся к методам управления конкретными производственными (экономическими) процессами. Наконец, собственно коммерческий аспект тайны связан с подготовкой и проведением сделки ее участниками.

Крупные фирмы осуществляют специальные меры по предупреждению утечки информации (в том числе в результате *промышленного шпионажа*), т. е. сведений, которые могут дать какие-либо преимущества конкурентам или позволяют им безвозмездно пользоваться результатами деятельности научно-технических, коммерческих, производственных служб и подразделений фирмы, способных стать предметом реализации и источником получения дохода. В то же время сами фирмы информируют потребителя через средства информации о результатах своей деятельности, рассказывают о коммерческих и производственных достижениях, но не раскрывают при этом сущность производственных процессов. Это способствует росту доверия к ним со стороны кредиторов и покупателей, расширяет рынок сбыта продукции, повышает курс акций на рынке ценных бумаг и т. д.

Информация является товаром в рыночной экономике, поэтому ее получение, хранение, передача, использование должны подчиняться законам рыночной экономики.

Коммерческая тайна является собственностью предприятия. Цель ее – обеспечивать предприятию экономические преимущества в конкурентной борьбе. Информация, составляющая коммерческую тайну, должна отвечать ряду таких требований, как:

1. Открытое использование информации связано с ущербом для предприятия.
2. Информация не является общеизвестной или общедоступной на законных основаниях.
3. Предприятие сможет осуществить надлежащие меры по сохранению конфиденциальности по соображениям экономической или иной выгоды.
4. Информация нуждается в защите, так как она не является государственным секретом и не защищена авторским и патентным правом.
5. Соккрытие этих сведений не наносит ущерба обществу.

Становление рыночных механизмов функционирования экономики обуславливает восстановление права на коммерческую тайну. Это диктуется необходимостью защитить предприятия и организации от недобросовестных конкурентов, безвозмездного пользования продуктами интеллектуальной деятельности: изобретениями, инновациями,

компьютерными программами, управленческими решениями.

В соответствии с законодательством предприятие имеет право не предоставлять государственным органам информацию, содержащую коммерческую тайну. Перечень сведений, составляющих коммерческую тайну, определяется руководителем предприятия.

*Коммерческую тайну* представляет информация:

- торговых отношений фирмы;
- организации и размерах оборота средств;
- состоянии рынков сбыта;
- банковских операций;
- поставщиках и потребителях;
- заключенных контрактах;
- формировании цен на товар;
- содержании патентов;
- структуре капиталов;
- планах инвестиций;
- размерах доходов и объемах производства.

*Производственная тайна* охраняет информацию о:

- способах производства и технологии;
- организации труда;
- технических открытиях и изобретениях;
- целях и характере исследовательских работ.

*Деловая информация* касается:

финансов предприятия (финансовая отчетность, состояние расчетов с клиентами, задолженность, кредиты, платежеспособность, доход, себестоимость продукции);

стратегических и тактических планов развития производства, в том числе использования новых технологий, изобретений, ноу-хау;

планов и объемов реализации продукции (планы маркетинга, характер и объем торговых операций, уровень цен, складские запасы);

анализ конкурентоспособности своей продукции, эффективности экспорта и импорта, предполагаемого времени выхода на рынок;

планов рекламной деятельности;

списков торговых и других клиентов, посредников, конкурентов, сведений о взаимоотношениях с ними, их финансового положения, условий контрактов;

методов и организации управления;

собственной оценки, характера и репутации персонала предприятия, системы организации труда.

## **Тема 8. КУЛЬТУРА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

- 8.1. Сущность культуры предпринимательства.
- 8.2. Культура предпринимательских организаций.
- 8.3. Предпринимательская этика и этикет.

### **8.1. Сущность культуры предпринимательства**

Культура предпринимательства является неотъемлемым элементом организации предпринимательской деятельности. Она базируется на общих понятиях культуры и неразрывно с ней связана.

Культура – это совокупность производственных, общественных и духовных потребностей людей. Так определяется сущность этого понятия в Словаре русского языка С. И. Ожегова. Далее в Словаре дается еще одно определение этого комплексного понятия: культура – это высокий уровень чего-нибудь, высокое развитие, умение.

Культура предпринимательства – это определенная, сложившаяся совокупность принципов, приемов, методов осуществления предпринимательской деятельности субъектами в соответствии с действующими в стране (обществе) правовыми нормами (законами, нормативными актами), обычаями делового оборота, этическими и нравственными правилами, нормами поведения при осуществлении цивилизованного бизнеса.

Как известно, предпринимательская деятельность – это свободная деятельность дееспособных граждан и(или) их объединений. Но экономическая свобода в осуществлении предпринимательской деятельности не означает, что ее участники свободны от неисполнения установленных принципов и методов регулирования предпринимательской деятельности. Государство устанавливает определенные преграды для ограничения проявления всемерной экономической свободы отдельными представителями предпринимательской деятельности во имя защиты интересов и экономической свободы других участников предпринимательства и других субъектов рыночной экономики, общества в целом.

Культура предпринимательства означает, что самостоятельность и экономическая свобода субъектов предпринимательской деятельности противоречат их неоправданной инициативе. Поэтому государство устанавливает меры и формы ответственности за нарушение предпринимателями правовых норм, регулирующих предпринимательскую деятельность.

Первым всеобщим элементом культуры предпринимательской деятельности является ее законность. Вторым элементом – строгое выполнение обязательств и обязанностей, вытекающих из правовых актов, договорных отношений и совершаемых законных сделок, из обычаев делового оборота, что проявляется в нанесении не только имущественного, но и морального вреда партнерам, конкурентам, потребителям, наемным работникам.

Следующим важным элементом культуры предпринимательства является честное ведение его субъектами своего бизнеса. Честное отношение к людям, потребителям, партнерам, государству – это действительно ведущий признак культуры предпринимательства.

Важно также соблюдение предпринимателями общих этических норм, включающих профессиональную этику, этические кодексы фирмы, общепринятые правила осуществления бизнеса, уровень культуры и воспитания предпринимателей, степень их притязаний, соблюдение обычаев и нравов, действующих в обществе, уровень знаний, необходимых для осуществления законного бизнеса и др.

Культура предпринимательства как проявление правовых и этических критериев (норм) включает следующие отношения: с государством, с обществом, с потребителями, со служащими, с партнерами, с конкурентами и другими хозяйствующими субъектами, а также соблюдение действующих правовых актов, стандартов, правил, норм, прямо или косвенно влияющих на развитие предпринимательства.

Предпринимательская деятельность направлена на систематическое извлечение прибыли, но не всяческими путями и методами, а только на законных основаниях. Культура предпринимательства означает, что предприниматели, создав собственное дело, осуществляют законный бизнес и получают доход (прибыль) на законных основаниях.

Формирование культуры предпринимательства определяется многими факторами, среди которых первые места занимают цивилизованная внешняя предпринимательская среда, общественный и государственный менталитет, реально действующие правовые нормы, устанавливающие права, обязанности, ответственность предпринимателей, защищающие их от агрессивной окружающей среды, и, конечно, сам предприниматель и его корпоративная культура.

## 8.2. Культура предпринимательских организаций

Культура предпринимательства в целом зависит от формирования культуры предпринимательских организаций, культуры самих предпринимателей, от предпринимательской этики, делового этикета и многих других элементов, в целом составляющих такое понятие, как культура.

Схематично возникновение культуры предпринимательской организации и дальнейшее ее формирование можно представить следующим образом (рис. 14).

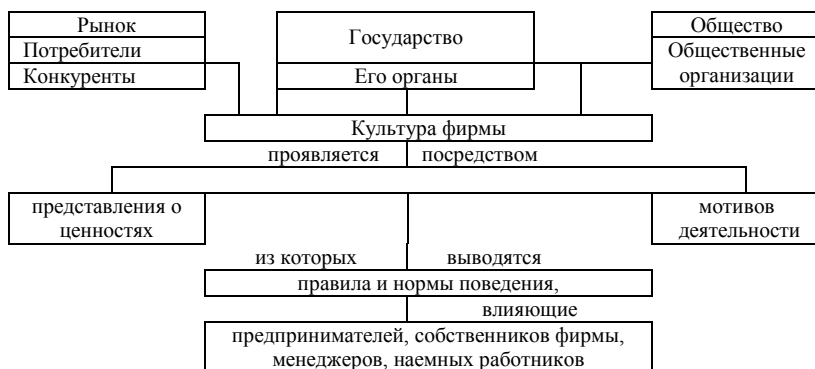


Рис. 14. Возникновение и формирование культуры предпринимательской организации

Культура фирмы, как правило, определяется следующими внутренними факторами:

- предметом предпринимательской деятельности, осуществляемым бизнесом;
- организацией предпринимательской деятельности;
- мотивацией собственника фирмы и служащих;
- уровнем управленческой культуры, механизмом взаимоотношений руководителей фирмы и наемных работников;
- наличием особого стиля управления, который способствует достижению ведущих позиций на рынке;
- созданием таких условий деятельности служащих, которые способствуют осознанию их полной причастности к результатам деятельности фирмы;
- наличием набора четких, определенных представлений о ценностях, к которым стремится фирма;

- высокой профессиональной компетентностью руководителей фирмы, менеджеров и сотрудников и возможностью их обучения;
- достижением высокого качества и интенсивности труда сотрудников с соответствующим материальным вознаграждением;
- ориентацией деятельности фирмы на высокую эффективность и качество предлагаемых товаров и услуг;
- хорошо организованным сервисным обслуживанием продукции у потребителей;
- высокой культурой производства, внедрением новых технологий, обеспечивающих необходимый уровень качества товаров и услуг;
- созданием необходимых санитарно-гигиенических и безопасных условий труда;
- обеспечением здорового морального климата в фирме и др.

Формирование такой корпоративной культуры наряду с другими факторами обеспечивает предпринимательский успех.

Можно определить, культурна ли фирма, если провести анализ по следующим критериям и получить положительный ответ на поставленные вопросы:

- готова ли фирма к риску и нововведениям;
- направлена ли активность фирмы (сотрудников) на решение главных целей;
- акцентируется ли внимание на внешних задачах (хорошее обслуживание клиентов, взаимоотношения с потребителями и др.);
- не поощряются ли конформизм, индивидуализм;
- стимулирование работников ориентировано на конечные индивидуальные результаты;
- принятие решений в фирме децентрализованно;
- предпочтение отдается групповым формам принятия решений;
- деятельность подчинена заранее составленным планам;
- работа сопровождается инновационными процессами;
- имеется сотрудничество между группами и отдельными работниками;
- сотрудники верны интересам фирмы и преданы ей;
- они целиком информированы о том, какова их роль в достижении целей фирмы;
- отношения в фирме неформальны;
- фирма является открытой для высшей системы.

### 8.3. Предпринимательская этика и этикет

Предпринимательская этика – одна из сложных проблем формирования культуры цивилизованного предпринимательства, так как этика вообще – это учение и практика поведения индивидуумов (граждан) в соответствии с идеями о должном, о добре и в виде идеалов, моральных принципов и норм поведения. Это учение о назначении человека, о смысле его жизни. Это система моральных и нравственных норм, включая общеобязательные правила поведения людей.

Предпринимательская деятельность, как и любая экономическая, хозяйственная, профессиональная деятельность дееспособных граждан, имеет правовые и этические критерии, нормы, правила поведения, отступление от которых грозит субъектам предпринимательской деятельности негативными последствиями. Право нормы поведения предпринимателей и организаций устанавливаются законами и нормативными актами, невыполнение которых грозит серьезными мерами наказания, вплоть до банкротства и лишения свободы. Поэтому очень важным условием развития цивилизованного предпринимательства является не только принятие законов, регулирующих предпринимательскую деятельность, но и формирование правовой культуры.

Этические нормы в предпринимательстве представляют собой совокупность признаков поведения граждан, осуществляющих предпринимательскую деятельность в различных сферах экономики, направленную на удовлетворение потребностей рынка, конкретных потребителей, общества и государства. Предпринимательская этика базируется на общих этических нормах и правилах поведения, сложившихся в стране, в мире, а также на профессиональной этике, проявляющейся в той или иной сфере деятельности. В связи с общеэтическими нормами поведения граждан предпринимательская этика неразрывно связана с такими понятиями, как честность, совесть, авторитет, благородство, вежливость, честолюбие, самолюбие, бесстыдство, лицемерие, злорадство, злословие, месть, коварство, грубость, и с другими понятиями. Как видно, одни понятия связаны с положительными (позитивными) принципами и чертами поведения, а другие – с отрицательными (негативными). Только неполное перечисление характерных черт поведения отдельных предпринимателей свидетельствует о комплексном понятии предпринимательской этики, которая, как правило, должна базироваться на общечеловеческих, общегуманных принципах, на общих принципах осуществления рискованного, новаторского, инновационного, компетентного, законного, честного предпринимательства в противо-

положность рутинному, незаконному, некомпетентному бизнесу.

На формировании предпринимательской этики сказываются формы общественного сознания (менталитета) и общественных отношений, направленных на утверждение самооценности гражданина как предпринимателя, проявление его лучших человеческих качеств, экономической свободы, его ответственности перед потребителями, обществом. Предпринимательская этика опирается на моральные принципы, относящиеся к нравам, характеру, притязаниям предпринимателей, а потому неразрывно связана с их мотивами, побуждениями.

Этические проблемы предпринимателей постоянно возникают и разрешаются, в первую очередь, с потребителями, при этом государство защищает интересы потребителей. Этические отношения предпринимателей как собственников дела связаны с наемными работниками. Эти отношения оказывают особое влияние на уровень предпринимательского успеха. Важное значение в развитии цивилизованного предпринимательства имеют отношения с хозяйствующими партнерами, конкурентами, обществом. Предпринимательская этика проявляется в таких категориях, как верность данному слову, принятому на себя обязательству, моральной ответственности за невыполнение установленных правовыми нормами обязанностей.

Чтобы овладеть навыками корректного поведения, нужно соблюдать:

- правила представления и знакомства;
- правила проведения деловых контактов;
- правила поведения на переговорах;
- требования к внешнему облику, манерам, деловой одежде;
- требования к речи;
- культуру служебных документов и другие элементы предпринимательского этикета, который является составной частью предпринимательской этики.

Предпринимательский этикет представляет собой совокупность правил поведения предпринимателя, регулирующих его внешние проявления с окружающим миром, с другими предпринимателями, конкурентами, сотрудниками, со всеми индивидуумами, с которыми предприниматель контактирует не только при осуществлении своего бизнеса, но в любой жизненной ситуации.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Ананьева, Н. В. Основы предпринимательства : учеб. пособие / Н. В. Ананьева. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2016. – 128 с.
2. Асаул, А. Н. Организация предпринимательской деятельности / А. Н. Асаул. – СПб.: АНО ИПЭВ, 2009. – 336 с.
3. Асаул, А. Н. Организация предпринимательской деятельности : учебник / А. Н. Асаул, М. П. Войнаренко, П. Ю. Ерофеев. – СПб.: «Гуманистика», 2004. – 448 с.
4. Башаримова, С. И. Основы предпринимательства : учебное пособие для студ. средних учеб. заведений / С. И. Башаримова, М. В. Дасько. – Минск, 2012. – 234 с.
5. Витко, В. Ф. Основы предпринимательской деятельности: учеб.-методич. комплекс / В. Ф. Витко. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2015. – 155 с.
6. Горинкель, В. Я. Экономика предприятий : учебник / В. Я. Горфинкель, В. А. Швандар. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 670 с.
7. Гражданский Кодекс Республики Беларусь : принят Палатой представителей 28 октября 1998 г.: одобр. Советом Респ. 19 ноября 1998 г.: с изм. и доп.: текст Кодекса по состоянию на 18 декабря 2019 г. // Нац. Правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – 2019. – №277-3.
8. Закон Республики Беларусь «О поддержке среднего и малого предпринимательства»: принят Палатой представителей 26 мая 2010 г.: одобр. Советом Респ. 15 июня 2010 г.: // Нац. Правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – 1 июля 2010 г. № 148-3.
9. Заруднев, А. И. Управление затратами хозяйствующего субъекта / А. И. Заруднев, Г. С. Мерзликина. – М.: РПК «Политехник», 2002. – 318 с.
10. Козырева, Л. Г. Конституционные основы предпринимательской деятельности и правовые позиции Конституционного Суда Республики Беларусь / Л. Г. Козырева // Юридический мир. – 2014. – № 5 режим доступа <https://profmedia.by/pub/bnp/art/88394/>, от 25.05.2020.
11. Кулик, Ю. А. Классификация и качественная оценка рисков инновационных проектов / Ю. А. Кулик, В. Н. Волович, Н. Г. Привалов // Записки горного института. – 2012. – Т. 197. – С. 124–128.
12. Кучеренко, А. И. Бюджетирование как метод финансового планирования организации / А. И. Кучеренко // Справочник экономиста. – 2010. – №3.
13. Лобанова, И. В. Экономика и организация сельскохозяйственного производства. Курс лекций : учебно-методическое пособие / И. В. Лобанова, Т. Н. Тищенко. – Горки : БГСХА, 2019. – 324 с.
14. Об утверждении положения о порядке согласования наименований коммерческих и некоммерческих организаций: Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 5 февраля 2009 г. N 154 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь 11 февраля 2009 г. N 5/29271.
15. О государственной регистрации и ликвидации (прекращении деятельности) субъектов хозяйствования: Декрет Президента Республики Беларусь 16 января 2009 г. N 1 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь 19 января 2009 г. N 1/10418.
16. Организация производства и предпринимательской деятельности в АПК: учебник / В. И. Нечаев, П. Ф. Парамонов. – Краснодар: КубГАУ, 2007. – 466 с.
17. О согласовании наименований юридических лиц: Постановление Министерства юстиции Республики Беларусь от 5 марта 2009 г. N 20 (в ред. постановлений Минюста от 02.07.2009 N 51 от 14.05.2010 N 31) // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь 11 марта 2009 г. N 8/20603.

18. Печеркина, Е. В. Классификация факторов конкурентоустойчивости предприятия / Е. В. Печеркина // Вестник ОГУ. – 2005. – №8. – С. 89–95.
19. Попков, В. П. Организация предпринимательской деятельности. Схемы и таблицы / В. П. Попков, Е. В. Евстафьева. – СПб.: Питер, 2007. – 352 с.: ил.
20. Пузанкевич, О. А. Анализ финансового состояния предприятий Республики Беларусь / О.А. Пузанкевич // Вестник БГЭУ. – 2007. – №2. – С. 103–109.
21. Смагина, И. А. Предпринимательское право: учеб. пособие / И. А. Смагина. – М.: Омега-Л, 2009. – 288 с.
22. Стрекалова, Н. Д. Бизнес-планирование: учеб. пособие / Н. Д. Стрекалова. – СПб.: Питер, 2013. – 351 с.
23. Титов, А. В. Технологии предпринимательства: учебно-метод. пособие / А. В. Титов. – Ижевск: Издательский центр «Удмуртский университет», 2017. – 138 с.
24. Фурс, И. Н. Предпринимательство и бизнес-планирование: учебное пособие / И. Н. Фурс, Г. М. Наливайко. – Минск: БГАТУ, 2009. – 260 с.
25. Царук, И. А. Предпринимательство: пособие / И. А. Царук, М. Г. Швец. – Минск: БГАТУ, 2016. – 248 с.
26. Шахова, М. Поставить на карту: классификация и оценка рисков / М. Шахова. режим доступа: <http://www.estimatica.info/assessment/standards-and-methods/85-postavit-na-kartu-klassifikatsiya-i-otsenka-riskov> 20.05.2020.
27. Шевченко, И. К. Организация предпринимательской деятельности: учеб. пособие / И. К. Шевченко. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004. – 92 с.
28. Шкурко, В. Е. Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности : учеб. пособие / В. Е. Шкурко, Н. Ю. Никитина. – Екатеринбург : Изд-во Уральского университета, 2016. – 172 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b> .....	3
<b>Тема 1. Сущность и содержание предпринимательства и предпринимательской деятельности</b> .....	5
1.1. Историко-экономические аспекты развития предпринимательства .....	5
1.2. Современная трактовка категории «предпринимательство» .....	8
1.3. Признаки, принципы и условия предпринимательской деятельности .....	12
1.4. Цели и задачи предпринимательской деятельности .....	18
1.5. Субъекты и объекты предпринимательской деятельности .....	23
1.6. Государственное регулирование предпринимательской деятельности .....	27
<b>Тема 2. Классификация предпринимательства. Типы и виды предпринимательства</b> .....	30
2.1. Многообразие предпринимательской деятельности в соответствии с классификационными признаками. Государственная и частная предпринимательская деятельность .....	30
2.2. Типология предпринимательства .....	38
2.3. Виды предпринимательства .....	41
2.4. Сущность предпринимательской среды .....	48
2.5. Инфраструктура предпринимательства .....	49
2.6. Виды и формы государственной поддержки предпринимательства .....	51
<b>Тема 3. Предпринимательская идея и ее выбор. Принятие предпринимательского решения: типы предпринимательских решений и цели их принятия, методы принятия предпринимательских решений</b> .....	57
3.1. Принципы и закономерности процесса накопления, отбора и анализа предпринимательских идей. Источники накопления предпринимательских идей .....	57
3.2. Этапы реализации предпринимательской идеи. Предпринимательский талант .....	64
3.3. Внешняя предпринимательская среда .....	65
3.4. Внутренняя предпринимательская среда .....	68
3.5. Ключевые факторы успеха предпринимательской деятельности .....	71
3.6. Порядок формирования информационной базы для выработки предпринимательского решения .....	72
<b>Тема 4. Планирование предпринимательской деятельности</b> .....	74
4.1. Сущность планирования предпринимательской деятельности .....	74
4.2. Источники информации для процесса планирования .....	77
4.3. Классификация типов планирования .....	81
4.4. Классификация бизнес-планов .....	84
4.5. Порядок разработки и содержания бизнес-плана .....	87
4.6. Бюджетирование как форма финансового планирования .....	96
<b>Тема 5. Организация собственного дела</b> .....	104
5.1. Экономическая устойчивость предпринимательской единицы .....	104
5.2. Характеристика основных организационно-правовых форм предприятий .....	107
5.3. Основные пути создания предпринимательской единицы .....	123
5.4. Общий алгоритм создания нового предприятия .....	126
5.5. Порядок регистрации индивидуального предпринимателя .....	131
5.6. Особенности регистрации юридического лица .....	133
<b>Тема 6. Оценка деятельности предпринимательской организации</b> .....	140
6.1. Цели, задачи и принципы управления затратами .....	140
6.2. Классификация затрат для целей управления .....	142

6.3. Прогнозирование и учет затрат.....	146
6.4. Расчет точки безубыточности .....	148
6.5. Анализ финансового состояния предприятия.....	151
6.6. Анализ платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия .....	154
<b>Т е м а 7. Предпринимательский риск и предпринимательская тайна.....</b>	<b>157</b>
7.1. Сущность предпринимательского риска.....	157
7.2. Классификация предпринимательских рисков.....	162
7.3. Показатели риска и методы его оценки.....	165
7.4. Основные способы снижения риска .....	174
7.5. Предпринимательская тайна.....	179
<b>Т е м а 8. Культура предпринимательства.....</b>	<b>182</b>
8.1. Сущность культуры предпринимательства.....	182
8.2. Культура предпринимательских организаций.....	184
8.3. Предпринимательская этика и этикет .....	186
<b>Библиографический список .....</b>	<b>188</b>

Учебное издание

**Лобанова** Ирина Витальевна

**ОРГАНИЗАЦИЯ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Учебно-методическое пособие

Редактор *Е. П. Савиц*  
Технический редактор *Н. Л. Якубовская*

Подписано в печать 21.12.2020. Формат 60×84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага офсетная.  
Ризография. Гарнитура «Таймс». Усл. печ. л. 11,16. Уч.-изд. л. 10,31.  
Тираж 40 экз. Заказ .

УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия».  
Свидетельство о ГРИИРПИ № 1/52 от 09.10.2013.  
Ул. Мичурина, 5, 213407, г. Горки.

Отпечатано в УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия».  
Ул. Мичурина, 5, 213407, г. Горки