



**Е.Г. Пипко**

**ОРГАНИЗАЦИЯ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

---

*Учебное пособие*

Тольятти  
ТГУ  
2008

**Федеральное агентство по образованию  
Тольяттинский государственный университет**

**Е.Г. Пипко**

**ОРГАНИЗАЦИЯ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Учебное пособие**

Тольятти  
ТГУ  
2008

УДК 334(075.8)

ББК 65.9(2)09

П32

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор  
Тольяттинского государственного университета *Е.В. Никифорова*;  
доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой  
инновационного менеджмента ГОУ ВПО «Самарский государственный  
аэрокосмический университет» *М.И. Гераськин*;  
к.т.н., доцент, заведующий кафедрой «Менеджмент организации»  
Тольяттинского государственного университета *М.О. Искосков*.

**П32** Пипко, Е.Г. Организация предпринимательской деятельности :  
учеб. пособие / Е.Г. Пипко. — Тольятти : ТГУ, 2008. — 316 с.

Учебное пособие представляет собой базовый курс дисциплины «Организация предпринимательской деятельности» для студентов специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии (машиностроение)», в котором изложены теоретические и методические основы предпринимательской деятельности. Издание содержит справочную и методическую информацию, включая контрольные вопросы и практические задания.

Предназначено для студентов, аспирантов, преподавателей вузов и практических работников.

Рекомендовано к изданию научно-методическим советом Тольяттинского государственного университета.

© Тольяттинский государственный университет, 2008

© Е.Г. Пипко, 2008

## ВВЕДЕНИЕ

Предпринимательская деятельность представляет собой особый вид экономической активности, направленный на систематическое извлечение прибыли. Предпринимательство основано на самостоятельной инициативе, коммерческом риске, экономической ответственности и инновационной предпринимательской идее. Целью предпринимательства является организация производства товаров, их реализация другим субъектам рынка, выполнение работ и оказание услуг.

В рыночной экономике предпринимательство представляет интегрированную совокупность предпринимательских организаций (компаний, фирм), индивидуальных предпринимателей, а также сложных объединений предпринимательских организаций. В современных условиях в рыночной экономике заметно увеличивается предпринимательская деятельность всех видов. За последние двадцать лет число предпринимателей в Японии увеличилось почти в 2 раза, в США – в 2,5 раза.

Теоретической основой предпринимательской деятельности служит экономическая теория динамического неравновесия, родоначальником которой считается Й. Шумпетер. По его мнению, «нормой» здоровой экономики является не равновесие или оптимизация, а динамическое неравновесие, вызванное деятельностью новатора-предпринимателя, которая направлена на создание нового потребительского спроса, обеспечивающего качественное удовлетворение потребностей. Поэтому в основе экономического развития лежит особая функция предпринимателя, проявляющаяся в стремлении использовать новую комбинацию факторов производства, следствием чего является нововведение (инновация).

Целью дисциплины «Организация предпринимательской деятельности» служит изучение теоретических основ осуществления предпринимательской деятельности и формирование у студентов экономических специальностей практических навыков в области организации и планирования предпринимательской деятельности.

Задачи дисциплины:

1. Ознакомление с теоретическими и методологическими основами организации и планирования предпринимательской деятельности.
2. Рассмотрение эволюции теории и практики предпринимательской деятельности.
3. Изучение содержания предпринимательской деятельности.
4. Изучение технологии процесса принятия предпринимательских решений.

5. Овладение методикой составления бизнес-плана.
6. Освоение принципов организации внутрифирменного предпринимательства.
7. Изучение основ построения оптимальной структуры предпринимательской деятельности.
8. Приобретение знаний по оценке предпринимательской деятельности.

*Обязательный минимум содержания образовательной программы по дисциплине «Организация предпринимательской деятельности» для студентов специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии (машиностроение)»*

Содержание предпринимательской деятельности: объекты, субъекты и цели предпринимательства, внутренняя и внешняя среда. Предпринимательская идея и ее выбор. Типы предпринимательского решения и экономические методы их принятия. Внутрифирменное предпринимательство: сущность, цели и качественные признаки. Основы построения оптимальной структуры предпринимательской деятельности. Культура предпринимательской деятельности. Оценка эффективности предпринимательской деятельности.

# 1. СОДЕРЖАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

## 1.1. Сущность предпринимательства. Цели, задачи и функции предпринимательской деятельности

Сущность предпринимательской деятельности как экономической категории обусловлена природой и признаками предпринимательства как специфического вида экономического поведения, способностью хозяйствующих субъектов реагировать на потенциальный источник выгоды.

Предпринимательская деятельность (предпринимательство) представляет собой инициативную самостоятельную деятельность граждан и их объединений, направленную на систематическое получение прибыли от использования имущества, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг. Предпринимательская деятельность осуществляется гражданами на основе коммерческого расчета, т. е. на свой риск и под имущественную ответственность в пределах, определяемых организационно-правовой формой предприятия.

Термин «предпринимательская деятельность» связан со словом «предпринимать», что в словаре В. Даля означает: «затевать, решаться исполнить какое-либо новое дело, приступать к совершению чего-либо значительного». В энциклопедиях предпринимательская деятельность (от фр. *enterprise* – *предпринимательство*) рассматривается как инициативная, самостоятельная деятельность граждан, направленная на получение прибыли и осуществляемая от своего имени или от имени юридического лица.

Согласно гражданскому кодексу РФ предпринимательская деятельность (предпринимательство) представляет инициативную самостоятельную деятельность граждан и их объединений, направленную на получение прибыли. Из трактовки понятия «предпринимательская деятельность», данной в ГК РФ (п. 1 ст. 2), вытекают следующие особенности предпринимательства:

- самостоятельная деятельность дееспособных граждан и их объединений;
- инициативная деятельность, направленная на реализацию своих способностей и удовлетворение общественных потребностей;
- рисковый характер деятельности под собственную ответственность;
- процесс, направленный на систематическое извлечение прибыли;

- законная деятельность, осуществляемая как физическими, так и юридическими лицами, зарегистрированными в качестве индивидуальных или коллективных предпринимателей в установленном гражданским законодательством порядке.

В экономической литературе встречаются различные определения предпринимательской деятельности, которые позволяют выявить содержательные характеристики данного явления в рыночной экономике (рис. 1.1):

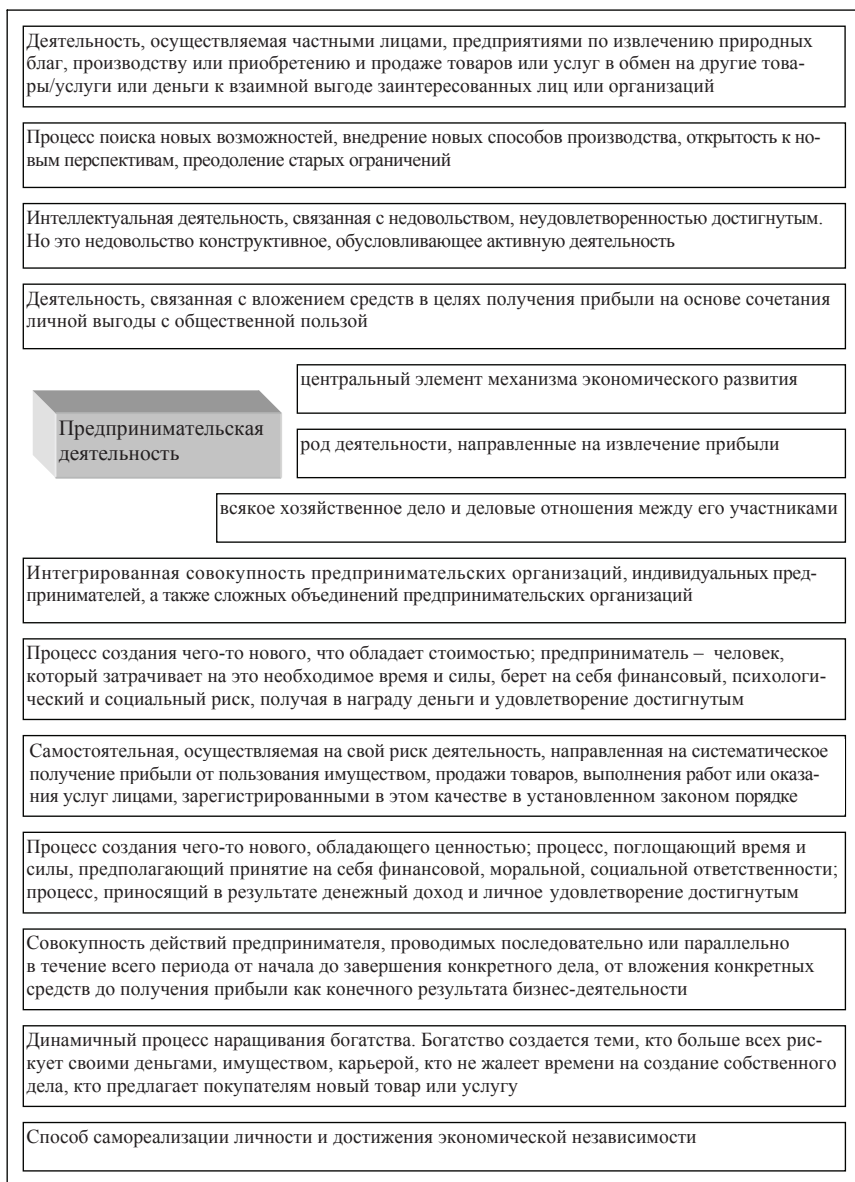
- процесс поиска новых возможностей и преодоление старых ограничений;
- интеллектуальная деятельность;
- сочетание личной выгоды с общественной пользой;
- центральный элемент рыночного механизма экономического развития;
- интегрированная совокупность предпринимательских организаций;
- деятельность энергичного и инициативного человека;
- самостоятельная, осуществляемая на свой страх и риск и под личную имущественную ответственность деятельность;
- способ самореализации личности и достижения экономической независимости.

Следовательно, предпринимательству присущи следующие признаки:

- инициатива;
- коммерческий риск;
- высокий уровень самостоятельности и ответственности;
- динамичность;
- новаторство;
- комбинирование факторов производства;
- поиск;
- свобода выбора экономических действий при наличии их разнообразия;
- инновационная деятельность;
- конкуренция.

Исходными признаками выступают предпринимательская инициатива, коммерческий риск и инновационность как стремление к реализации возможностей, предоставляемых рынком.

Определение предпринимательства будет выглядеть неполным без характеристики главного субъекта – предпринимателя (табл. 1.1). Предпринимателем (фр. *entrepreneur*), или субъектом предпринимательства, согласно принятому законодательству, может быть гражданин страны, иностранный гражданин и лицо без гражданства, признанный дееспособным в установленном законом порядке (не ограниченный в дееспособности).



**Рис. 1.1.** Определения предпринимательства в экономической литературе



Целью предпринимательской активности является производство и предложение рынку товара, имеющего спрос и приносящего предпринимателю прибыль. Получение прибыли как излишка доходов над расходами осуществляется в результате реализации предпринимательского решения по производству и реализации товара, в отношении которого предпринимателем выявлен неудовлетворенный или скрытый спрос потребителя.

Таблица 1.1

*Эволюция термина «Предприниматель»*

Автор	Трактовка термина
Римское право	Арендатор – человек, ведущий общественное строительство
Средние века	Антрепренер – организатор парадов и музыкальных представлений; лицо, отвечающее за выполнение крупномасштабных строительных или производственных проектов. XVII в.: лицо, заключившее с государством контракт, стоимость которого оговорена заранее
Всеобщий словарь коммерции (Париж, 1723)	Человек, берущий на себя «обязательство по производству или строительству объекта»
Р. Кантильон (1725)	Человек, действующий в условиях риска; функция предоставления капитала отличается от предпринимательской функции
А. Тюрго (1766)	Предприниматель должен обладать информацией и капиталом. Капитал служит основой экономики, прибыль – цель успеха предпринимателя
К. Бодо (1797)	Лицо, несущее ответственность за предпринимаемое дело; тот, кто обладает определенным интеллектом, т. е. различной информацией и знаниями
Ж.Б. Сэй (1803)	Доход на капитал отличается от предпринимательского дохода, это вознаграждения за талант, деятельность, дух порядка и руководство
Ф. Уокер (1876)	Следует различать тех, кто предоставляет капитал и получает за это проценты, и тех, кто получает прибыль благодаря своим организаторским способностям
Й. Шумпетер (1912)	Предприниматель – новатор, обладающий инициативой, даром предвидения, разрабатывающий новые технологии
П. Друкер (1964)	Предприниматель – человек, использующий любую возможность с максимальной выгодой

А. Шапиро (1975)	Предприниматель – человек, проявляющий инициативу, организующий социально-экономические механизмы. Действуя в условиях риска, он несет полную ответственность за возможную неудачу
Г. Пиншот (1985)	Интрепренер – антрепренер, действующий в условиях уже существующего бизнеса (внутрифирменное предпринимательство)

В связи с этим предпринимательство решает следующие задачи:

- 1) выявление неудовлетворенного или скрытого спроса потребителя;
- 2) реализация предпринимательского решения по производству и реализации товара;
- 3) получение в результате деятельности излишка доходов над расходами. Под расходами понимается все то, что предприниматель тратит на производство такого товара. Доход – это все то, что поступает на счет предпринимателя в качестве оплаты за какие-либо действия предпринимателя, или передачу тех или иных товаров, имущества и так далее другому лицу, производящему платеж на счет предпринимателя.

Процесс предпринимательской деятельности представляет собой совокупность последовательно или параллельно осуществляемых коммерческих сделок, каждая из которых ограничена временным интервалом. Сделка – основная категория предпринимательской деятельности, под которой понимается основанное на письменном договоре или устном соглашении взаимодействие двух или нескольких хозяйствующих субъектов в интересах получения взаимной выгоды. Гражданский кодекс РФ определяет сделку как действия граждан и юридических лиц, направленные на установление, изменение или прекращение гражданских прав и обязанностей.

Принципы предпринимательской деятельности:

- 1) экономическая обособленность хозяйствующих субъектов;
- 2) самостоятельность и независимость, свобода выбора, направлений и методов действий;
- 3) свобода выбора деятельности, поставщиков и потребителей, ценообразования;
- 4) самокупаемость, самофинансирование, самопланирование;
- 5) личная экономическая заинтересованности и ответственность;
- 6) новаторство, творческий поиск;
- 7) коммерческий риск;
- 8) конкуренция;
- 9) свободный найм работников;
- 10) свободное распределение и использование полученной прибыли, после налогообложения;

- 11) стремление к реализации инноваций;
- 12) гибкость и быстрота реакции на изменения внешней среды.

В рыночной экономике предпринимательство выполняет следующие функции:

- общеэкономическую;
- инновационную;
- ресурсную;
- социальную;
- организаторскую.

Некоторые ученые выделяют также политическую функцию, которую осуществляют, как правило, ассоциации (союзы) предпринимателей.

Для формирования и развития предпринимательской деятельности необходимы определенные экономические, социальные, правовые и другие условия.

К экономическим условиям можно отнести уровень развития экономики, доходы населения, развитую финансово-кредитную систему, конкуренцию, благоприятный инновационный и инвестиционный климат в стране, наличие рынка труда и ресурсов и т. д.

К социальным условиям следует причислить стремление и возможность покупателей приобретать товары, пользоваться услугами, отвечающими определенным вкусам и моде. Существенную роль играют нравственные и религиозные нормы, зависящие от социально-культурной среды. На социальные условия оказывают влияние отношение в обществе к труду, что, в свою очередь, определяет отношение и требование к величине заработной платы и условиям труда, предлагаемым бизнесом. Предприниматель участвует в решении социальных вопросов, касающихся трудовой деятельности своих сотрудников, сохранения рабочих мест и предоставления социального пакета.

Любая предпринимательская деятельность функционирует в рамках соответствующей правовой среды. Поэтому большое значение имеет наличие необходимых правовых условий, а именно законов, регулирующих предпринимательскую деятельность и создающих благоприятные условия для развития предпринимательства. К ним можно причислить упрощенную и ускоренную процедуру регистрации предприятий; защиту от бюрократического произвола; повышение мотивации предпринимательской деятельности.

Большую роль для предпринимательства играет государственное регулирование монополии и конкуренции, отношений с потребителями и защита их от недобросовестной деловой практики. В РФ основополагающими законодательными актами по предпринимательской деятельности являются Гражданский кодекс РФ, законы «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рын-

ках», «О рекламе» и «О защите прав потребителя» и др. Они определяют организационные и правовые основы предупреждения, ограничения и пресечения монополистической деятельности, недобросовестной конкуренции и предоставления некачественной продукции потребителям.

Предпринимательство классифицируется по масштабу и характеру деятельности:

1. По масштабу предпринимательская деятельность подразделяется на индивидуальное, коллективное, внутрифирменное и корпоративное предпринимательство.

2. По характеру деятельности различают некоммерческое и коммерческое предпринимательство. В свою очередь, коммерческая деятельность, или бизнес, включает:

- непроизводственный бизнес;
- торговый бизнес;
- бизнес в сфере сервиса;
- производственный бизнес.

К непроизводственному бизнесу относятся такие виды деятельности, как профессиональный спорт, концертная деятельность и т. п. Торговый бизнес осуществляется в сфере торговли. Бизнес в сфере сервиса концентрируется на предоставлении различных услуг населению. Производственный бизнес – это деятельность, основанная на производстве и реализации продукции на предприятиях в промышленности, сельском хозяйстве, строительстве и т. д.

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

Предпринимательство является одной из разновидностей экономической активности. Субъектом любой деятельности выступает индивид (объединения индивидов), участвующий в общественном производстве, т. е. проявляющий активность в отношении определенного вида деятельности. Экономическая активность представляет собой форму участия индивида в экономике и способ обеспечения благосостояния его самого и членов его семьи. Формой участия индивида в экономике может являться выполнение общественных функций или их комбинация, когда он выступает в качестве:

- наемного работника, продающего свою рабочую силу (рабочий, государственный или муниципальный служащий, менеджер, военнослужащий, занятый в оборонно-охранной деятельности и т. д.);
- кустаря или индивидуального производителя («свободный» художник, репетитор и т. д.);
- безработного (вынужденная форма неучастия в экономической активности);

- учащегося или студента (подготовительный этап к экономической активности);
- пенсионера (пассивная форма участия в общественном производстве как следствие прошлой активности);
- собственника капитала, который приносит ему гарантированный доход;
- предпринимателя.

Субъектами предпринимательской деятельности согласно законодательству в Российской Федерации могут быть:

- граждане РФ, не ограниченные в своей дееспособности;
- граждане иностранных государств;
- лица без гражданства в пределах полномочий, установленных законом;
- объединения граждан (партнеры);
- российские и иностранные юридические лица.

Следовательно, субъектами предпринимательства могут быть государство, региональные власти, собственники, предприниматели, менеджеры.

Основным субъектом предпринимательской деятельности выступает предприниматель. Государство, потребители, наемные работники, партнеры по бизнесу также относятся к категории субъектов предпринимательской активности.

Субъектами предпринимательской деятельности могут быть как отдельные частные лица, так и объединения партнеров. Частные лица выступают в этом качестве обычно путем организации единоличного или семейного предприятия. В этом случае они могут ограничиваться затратами собственного труда или использовать наемный труд.

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

### **Предприниматель и потребитель**

Цель предпринимателя – это реализация продукта потребителям, в связи с этим потребность и ее удовлетворение – индикатор предпринимательского процесса. В условиях рынка деятельность предпринимателя реализуется только в случае позитивной оценки потребителя, т. е. когда потребитель готов приобрести товар или услугу. Предприниматель, организуя бизнес, исходит из потребности конкретного сегмента рынка. Поэтому с точки зрения предложения предприниматель выступает в роли активного субъекта, а с точки зрения предпринимательства как процесса удовлетворения спроса активную роль играет потребитель.

### **Предприниматель и государство**

Роль государства как субъекта предпринимательской деятельности может быть различной в зависимости от общественно-экономических условий. Государство может создать неблагоприятную обстановку для развития предпринимательства или запретить его (например, политика военного коммунизма); прямо не противодействовать развитию предпринимательства, но и не способствовать этому процессу; вести конструктивную политику в области развития и расширения этой деятельности и, наконец, быть активным участником предпринимательской деятельности.

### **Предприниматель и наемный работник**

Наемный работник как носитель рабочей силы выступает непосредственным участником процесса производства и относится к субъектам предпринимательства. Интересы предпринимателя и наемного работника совпадают в области повышения эффективности производства, и уровень совпадения этих интересов зависит от степени мотивации обеих сторон.

В «Теории экономического развития» Й. Шумпетер обращает внимание на то, что предприниматель – это тот бизнесмен, который делает не то, что делают остальные, и не так, как делают остальные. Это положение имеет принципиальное значение для построения иерархии предпринимателей. Первую, низшую ступеньку в ней занимают бизнесмены, которые во многих случаях свою деятельность строят на базе традиционных решений и способах их реализации. И лишь в «поворотных» моментах своей деятельности принимают кардинально новые решения. Получение прибыли для них выступает как средство улучшения материальных условий жизни.

На следующей ступеньке находятся инициативные (но в рамках традиционного мышления) предприниматели, имеющие элемент иной мотивации – обеспечение самовыражения, внутреннее удовлетворение своей деятельностью.

Предприниматели, для которых органической потребностью является разработка совершенно нетрадиционных решений и реализация их нетрадиционными способами и средствами, образуют следующую ступень иерархии. Мотивация их деятельности – максимизация прибыли, получение удовлетворения от своей деятельности, желание победы над конкурентами, стремление к обладанию властью и благотворительность.

Высшей группой предпринимателей считаются те, которые рассматривают предпринимательскую деятельность как постоянное самовыражение и познание нового, конкуренцию за новые идеи и их реализацию, за общественное признание и, главное, власть.

Первая группа предпринимателей обладает наибольшей численностью, что в полной мере соответствует реальности развитых стран. Наименьшую численность имеют третья и четвертая группы.

К объектам предпринимательской деятельности относят товар, продукт, услугу, т. е. то, что может удовлетворять чью-либо потребность и предлагается на рынке для приобретения, использования и потребления.

Объектом предпринимательства является осуществление наиболее эффективной комбинации факторов производства с целью максимизации дохода. Использование новых всевозможных способов комбинации экономических ресурсов отличает предпринимателя от обычного хозяйственника.

### **1.3. Виды предпринимательской деятельности**

Предпринимательство как особая форма экономической активности может осуществляться как в государственном (предпринимательство государственное), так и в частном секторе (предпринимательство частное) экономики. Государственное предпринимательство есть форма осуществления экономической активности от имени предприятия, учрежденного:

1) государственными органами управления, которые уполномочены (в соответствии с действующим законодательством) управлять государственным имуществом (государственное предприятие);

2) органами местного самоуправления (муниципальное предприятие).

Собственность такого рода предприятий есть форма обособления части государственного или муниципального имущества, части бюджетных средств, других источников. Важной характеристикой таких предприятий выступает то обстоятельство, что они отвечают по своим обязательствам только имуществом, находящимся в их собственности (ни государство не отвечает по их обязательствам, ни они сами не отвечают по обязательствам государства). Частное предпринимательство 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).

К предпринимательству законодательство относит любые виды хозяйственной деятельности, коммерческое посредничество, торгово-закупочную, инновационную, консультационную деятельность, операции с ценными бумагами. Все многообразие предпринимательской деятельности может быть классифицировано по различным признакам: по виду или назначению, формам собственности, количеству собственников, организационно-правовым и организационно-экономическим формам и др.

По виду или назначению выделяют производственную, коммерческую, финансовую, консультативную (консалтинг), посредническую, страховую предпринимательскую деятельность (табл. 1.2).

Таблица 1.2

*Основные виды предпринимательства*

Виды предпринимательства	Содержание деятельности
Производственное предпринимательство	Производственные и строительные фирмы, архитектурно-планировочные, юридические, брокерские и стоматологические; предприятия общественного питания; фирмы, оказывающие деловые услуги (уборка офисов, услуги по маркетингу, рекламные агентства, ксерокопирование материалов, компьютерное программирование); предприятия бытового обслуживания населения
Коммерческое предпринимательство	Оптовая торговля, розничная торговля, товарные биржи
Финансовое предпринимательство	Банковское и страховое дело, лизинг, фондовые биржи
Консалтинг	Управленческое консультирование, аудиторские фирмы, финансовое управление. Информационные технологии

**Производственное предпринимательство** — это деятельность, направленная на производство продукции, проведение работ и услуг, подлежащих последующей реализации потребителям. К производственному предпринимательству относятся инновационная, научно-техническая деятельность, непосредственное производство товаров и услуг, их потребление, а также информационная деятельность в этих областях.

**Содержание коммерческого предпринимательства** составляют товарно-денежные отношения, торгово-обменные операции, операции и сделки по купле-продаже товаров и услуг. Объектом коммерческого предпринимательства служат товарные биржи и торговые организации. Товарная биржа — это разновидность оптового товарного рынка без предварительного осмотра покупателем образцов и заранее установленных партий товаров.



**Финансовое предпринимательство** является разновидностью коммерческого предпринимательства, поскольку его объектом выступает специфический товар: капитал, валюта, ценные бумаги (акции, облигации, векселя, ваучеры и т. д.).

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

Под фондовой биржей понимается организационно оформленный, регулярно функционирующий рынок ценных бумаг, способствующий повышению мобильности капитала и выявлению реальной стоимости активов. Особенность финансовой деятельности в том, что она проникает и в производственную, и в коммерческую деятельность, хотя может быть и самостоятельной – банковское, страховое дело и др.

**Посредничеством** называют предпринимательство, в котором предприниматель выступает в роли посредника, связующего звена в процессе товарного обмена, в товарно-денежных операциях. Главная задача посредника – соединить заинтересованные во взаимной сделке стороны. **Страховое предпринимательство** заключается в предоставлении гарантии страхователю имущества, ценности, жизни за определенную плату компенсацию возможного ущерба в результате непредвиденного бедствия.

В зависимости от формы собственности можно выделить две основные формы предпринимательства: **частное и государственное**. Статус предпринимателя приобретает только посредством государственной регистрации предприятия. Из этого следует, что предпринимательская деятельность в зависимости от правового статуса осуществляется в двух формах:

- 1) самим собственником средств производства на свой страх и риск и под свою имущественную ответственность (индивидуальная трудовая деятельность);
- 2) руководителем предприятия от имени собственника.

Пределы распоряжения такой собственностью регулируются контрактом (договором), определяющим взаимные обязательства сторон. В этом договоре указываются ограничения прав в использовании имущества и проведении отдельных видов деятельности, порядок и условия финансовых взаимоотношений и материальной ответственности сторон, основания и условия расторжения договора.

## 1.4. Внешняя и внутренняя предпринимательская среда

Под предпринимательской средой понимается совокупность условий и факторов, которые оказывают воздействие на производственно-хозяйственную и коммерческую деятельность. Предприятие как инструмент и субъект предпринимательской деятельности представляет собой экономическую систему, обладающую производственно-техническим и организационно-экономическим единством. Это предполагает совершенствование технической, технологической, экономической, организационной и социальной подсистем за счет их постоянного изменения исходя из требований рынка и потребителей.

Экономическая система предприятия характеризуется следующими признаками:

1. Управляющей подсистемой предприятия служат органы управления (руководство), выполняющие функции организации производства и реализации продукции.

2. Управляемой подсистемой выступает персонал и ресурсы.

3. Непосредственным объектом предприятия служит целевой рынок (внешняя среда), а также собственное устойчивое и сбалансированное развитие (внутренняя среда).

4. Целью предприятия является достижение доходности и конкурентоспособности, а также устойчивости и сбалансированности развития.

5. Главной задачей, стоящей перед руководством, становится выработка эффективных управленческих решений.

6. Вход системы – материальные, трудовые, финансовые и информационные ресурсы.

7. Выход системы – информация, товар и услуги.

Внутренняя среда (табл. 1.3) – совокупность элементов, имеющая непосредственное отношение к предприятию и определяющая результаты его деятельности.

Состав элементов внутренней среды предприятия включает средства и предметы труда, персонал. Средства труда представлены оборудованием, производственными площадями, технологической оснасткой, транспортом, вычислительной и оргтехникой. Предметы труда – сырье и материалы, полуфабрикаты, информация, ГСМ, капитал и т. д. Персонал – это трудовые ресурсы предприятия, включающие основных и вспомогательных рабочих, младший обслуживающий персонал, специалистов и работников управления.

Внешняя среда – это условия, факторы и экономические субъекты, которые находятся за пределами предприятия и оказывают прямые и косвенные воздействия на результаты его деятельности. К характеристикам внешней среды относятся динамичность, неопределенность, изменчивость, сложность, взаимосвязь и взаимозависимость элементов среды.

Таблица 1.3

*Характеристика внутренней среды*

Направления	Содержание
Производство	Объем, динамика производства продукции; номенклатура и ассортимент продукции; производственная структура, тип и уровень организации производства, производственные мощности, оборудование и степень их использования, расположение производства и наличие инфраструктуры; обеспеченность сырьем и материалами, уровень производственных запасов, скорость их оборота, контроль качества, себестоимость; патенты и т. д.
Персонал	Численность, состав и структура, потенциал, квалификация работников, производительность труда, текучесть кадров, уровень заработной платы, мотивация работников
Менеджмент	Организационная структура, система управления; уровень менеджмента, квалификация аппарата управления, корпоративная культура; престиж и имидж
Маркетинг	Товары и их качество, доля рынка, маркетинговые исследования, каналы сбыта; бюджет; маркетинговые стратегии, планы и программы; комплекс маркетинга, организация службы маркетинга
Бухгалтерский учет и финансы	Финансовая устойчивость и платежеспособность; прибыль и рентабельность, соотношение собственных и заемных средств, система учета, формирование бюджета, планирование и распределение прибыли

По степени воздействия внешнее окружение предприятия подразделяется на среду прямого воздействия и среду косвенного воздействия. К среде прямого воздействия относятся поставщики ресурсов (на входе), потребители (на выходе), государственные и муниципальные органы (законы, нормативные и другие акты), конкуренты, профсоюзы и маркетинговые посредники.

Среда косвенного воздействия включает мировое и экономическое хозяйство; уровень развития технологии, техники и инновационной деятельности; состояние экономики в отрасли и народном хозяйстве; демографические процессы; социально-культурные факторы; национальные

отношения; научно-технический прогресс и его динамику; экологию и охрану окружающей среды; политические отношения; природно-климатические условия; развитие и насыщенность информационного пространства.

К факторам внешней среды, имеющим значение для предпринимательской деятельности, можно отнести (табл. 1.4):

- 1) политические тенденции развития общества и тенденции государственного регулирования;
- 2) экономическую среду, которая характеризует уровень развития экономики;
- 3) технологическую среду, отражающую уровень развития техники и технологии;
- 4) социальную среду, содержащую социальные и культурные тенденции развития общества;
- 5) покупателей;
- 6) конкурентов;
- 7) поставщиков;
- 8) демографическую ситуацию;
- 9) экологию и охрану окружающей среды;
- 10) международные факторы.

Таблица 1.4

*Факторы внешней среды*

Фактор	Содержание
Политические тенденции развития общества	Государственная политика, программы партийных структур, группы лоббирования, отношение к отраслям и регионам. Базовые характеристики политической системы: политическая идеология, стабильность правительства, позиции оппозиции, общественные движения
Правовое регулирование	Перспективы изменения законодательной базы: налоговое и трудовое законодательство. Законы и нормативные акты, действенность правовой системы, традиции, процессуальная сторона реализации законодательства. Государственные концепции и программы развития страны
Технология и техника	Усовершенствование и модернизация технологии. Научно-технические разработки
Экология и охрана окружающей среды	Нормативные и законодательные акты. Общественные организации и политика федеральных и региональных властей. Уровень экологической опасности различных видов деятельности. Экологическая обстановка

Фактор	Содержание
Уровень развития экономики	Темпы роста ВВП, темпы инфляции, уровень безработицы, процентная ставка по кредитам, нормы налогообложения, платежный баланс, норма накопления, тип и уровень конкуренции, структура населения, уровень образованности, величина номинальной и реальной заработной платы, инвестиционный климат
Демография	Темпы прироста населения. Структура населения. Мобильность населения. Миграция населения
Конкуренты	Слабые и сильные стороны конкурентов, виды конкуренции, входные барьеры рынка, наличие лидеров, количество конкурентов. Наличие замещающих товаров.
Поставщики	Специализация поставщика, качество и цена поставляемого сырья. Структура рынка сырья. Временной график поставки товаров. Пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки товара
Покупатели	Демографические и социально-психологические характеристики покупателя. Потребности клиентов и оценка их удовлетворения. Объем покупательского спроса. Уровень информированности и компетенции покупателя. Чувствительность покупателя к цене и качеству. Ориентация на определенную марку. Наличие определенных требований к качеству товара. Доходы покупателя
Социально-культурные факторы	Социальные обязательства государства. Жизненный уровень населения, развитие сферы здравоохранения. Культурные и социальные традиции и запросы
Международная обстановка	Деятельность международных и региональных организаций (всемирная торговая организация; организация стран-экспортеров нефти; координационный комитет по экспертному контролю). Изменение валютного курса и политических решений в различных странах. Протекционизм

Хозяйственная деятельность в 50-х годах прошлого столетия осуществлялась в условиях долгосрочного, устойчивого развития внешней среды и стабильности ведущих экономических тенденций.

Внешняя среда предприятий до 1975 года, как отмечают многие ученые, была устойчивой и не была подвержена глобальным катаклизмам. В связи с этим можно говорить о существовании «спокойной» внешней среды. Такой подход был обусловлен следующими характеристиками внешней среды бизнеса:

- наличием длительных циклов жизни товаров;
- большим периодом внедрения научно-технических достижений и проектирования новых товаров и услуг;
- увеличением размеров компаний с пирамидальной структурой, содержащих в своем составе собственные экспертные подразделения;
- господством монополий и массового производства.

Однако НТР и энергетический кризис 70-х годов резко изменили характер внешней среды предпринимательства. Время «спокойной» и достаточно предсказуемой внешней среды закончилось, наступила эпоха ее изменчивости, отличающаяся повышенной неустойчивостью и непредсказуемостью.

В результате произошли глобальные перемены в бизнесе, к которым относятся:

- 1) сокращение жизненных циклов товаров и сроков их разработки;
- 2) ставшее убыточным содержание собственных экспертных наукоемких служб;
- 3) формирование рынка потребителя;
- 4) ужесточение конкурентной борьбы;
- 5) господство серийного производства.

В 80-е годы глобальные сдвиги в экономике и социально-политической сфере продолжились: обозначился переход от крупного машинного производства к автоматизированному технологическому способу, что вызвало интеграционные процессы и интернационализацию.

В начале 90-х годов, по мнению большинства экономистов, начался новый этап развития внешней среды. Он характеризуется различными тенденциями в развитии современных рынков и сложностями практики хозяйствования. В настоящее время существует множество терминов, характеризующих данное явление. Так, П. Дойль<sup>1</sup> называет его стратегическими окнами или сменой парадигм, к которым причисляет:

- разработку новых технологий, которые вызывают быстрое обесценивание товаров;
- образование новых сегментов, которые вызваны изменением потребностей и насыщением рынков;

---

<sup>1</sup> Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб.: Питер, 1999. – С. 134–135.

- появление новых каналов распределения и новых схем продаж товаров и услуг;
- переориентацию рынка, вызванную изменением природы спроса;
- новое законодательство;
- внешние потрясения экономического и политического характера.

Ф. Котлер<sup>2</sup> определяет данные изменения как тенденции в развитии современных рынков и выделяет среди них растущее значение:

- 1) качества товара, его цены и степени удовлетворения потребителей;
- 2) устойчивых отношений с потребителями;
- 3) управления бизнес-процессами и интеграции управленческих функций;
- 4) глобального мышления и локальных рынков;
- 5) стратегических альянсов и сетей;
- 6) прямого и онлайн-маркетинга;
- 7) маркетинга услуг;
- 8) высокотехнологичных отраслей;
- 9) этики в маркетинге.

М. Мак-Дональд<sup>3</sup> рассматривает современные изменения как специфические сложности практики хозяйствования, относя к ним:

- интернационализацию предприятий;
- усложнение и усиление компетенции потребителей;
- недостаток рыночного роста;
- динамическое мышление;
- конкуренцию во времени.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Что такое предпринимательская деятельность?
2. Какова цель предпринимательской деятельности?
3. Кто является главным субъектом предпринимательской деятельности?
4. Что относится к внешней предпринимательской среде?
5. Что такое внутренняя предпринимательская среда?
6. Какие факторы внешней среды оказывают доминирующее влияние на развитие предпринимательской деятельности?

---

<sup>2</sup> Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – СПб.: Питер, 1999. – С. 25.

<sup>3</sup> Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. – СПб.: Питер, 2000. – С. 20.

## 2. ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### 2.1. Эволюция теории предпринимательской деятельности

Предпринимательство – неизменный объект экономических наук. Многие экономисты сводили его роль только к решению вопросов количества и цены производимой продукции, остальные факторы ставились в зависимость от конкурентной динамики. Однако ряд экономистов считает предпринимательство важнейшим фактором развития общественного производства.

В экономической литературе понятие «предприниматель» впервые появилось во Всеобщем словаре коммерции, изданном в 1723 году в Париже. «Предприниматель» как научный термин впервые использовался в работах известного английского экономиста начала XVIII века Ричарда Кантильона.

Теоретической основой предпринимательской деятельности является экономическая теория динамического неравновесия.

Ричард Кантильон, известный английский экономист начала XVIII в., разработал одну из первых концепций предпринимательства и коммерческого риска. Первые исследователи предпринимательства (Р. Кантильон и его последователь Иоган Генрих Тюнен) связывали его именно с риском, а организационно-управленческие и инновационные аспекты предпринимательской деятельности ими не рассматривались. По Р. Кантильону, предприниматель – это любой индивид, обладающий предвидением и желанием принять на себя риск, устремленный в будущее, чьи действия характеризуются надеждой получить доход и готовностью к потерям. Прибыли и потери предпринимателя есть следствие риска и неопределенности, сопровождающих его решения.

Дальнейшее развитие теории предпринимательского риска и понимание его природы осуществил американский экономист Фрэнк Хайнеман Найт (1885–1974), который разграничил понятия риска и неопределенности. Предпринимательский доход он связал не с любым видом риска, а только с тем, который является следствием настоящей неопределенности, и в связи с этим выделил:

- 1) страхуемый риск, который не уникален по своей природе или типизирован в хозяйственной жизни и его можно учесть как постоянный элемент издержек в виде страховки. В таком качестве риск не может являться фактором неопределенности и соответственно служить причиной его прибылей и потерь;

- 2) предпринимательская же функция реализуется в ситуации нетипичной по отношению к прошлому опыту, в условиях уникальной



неопределенности и конечной ответственности предпринимателя. Поэтому, когда вероятностный характер событий неизвестен, особую важность приобретает способность самостоятельного предпринимательского суждения и умения преодолеть неопределенность, что не может страховаться, поскольку зависит от сочетания случайных факторов с экономическими условиями и поведением предпринимателя.

Французский экономист Жан Батист Сей в работе «Трактат политической экономии» (1803) рассмотрел роль предпринимателя и источник его доходов. Согласно его теории предприниматель перемещает экономические ресурсы из области низкой производительности и низких доходов в область более высокой производительности и прибыльности, а доход на капитал отличается от предпринимательского дохода, поскольку последний – это вознаграждение за талант, деятельность, дух порядка и руководство.

Карл Маркс рассматривал предпринимателя как проводника экономических и технологических перемен, но критиковал его влияние на общество в целом.

Всестороннее научное исследование предпринимательства впервые осуществил австрийский экономист Йозеф Шумпетер (1883–1950) в своей работе «Теория экономического развития» (1912). Согласно его концепции в основе экономического развития лежит особая функция предпринимателя, проявляющаяся в стремлении использовать инновацию. В полной мере неопределенность и, соответственно, риск имеют место не тогда, когда предприниматель действует по установившимся и апробированным правилам и нормам, в полном соответствии с буквой закона и учебника, а когда он поступает вопреки традициям, установившимся нормам, когда решает избрать новое поле деятельности или новое, неизведанное другими направление.

Современный этап развития теории предпринимательства связывается с переносом акцента на управленческий аспект в анализе действий предпринимателя и, следовательно, с переходом на междисциплинарный уровень анализа проблем предпринимательства. Наибольший интерес в этой связи представляет школа предпринимательства, одна из десяти школ стратегического управления.

Школа предпринимательства рассматривает стратегическое управление как действия руководителя организации, подчеркивая значение его интуиции, здравомыслия, мудрости, опыта, проницательности. Стратегия представляет перспективу, в виде интуитивного ощущения (выбора) направления, называемым видением. Предпринимательская стратегия оспаривает традиционные стратегии и общие подходы, поскольку в основе их формирования лежат творческое мышление и всесторонний подход к проблеме.

В настоящее время в теоретических исследованиях уделяется особое внимание не только предпринимательству как способу ведения дел на самостоятельной, независимой основе, но и внутрифирменному предпринимательству (интрапренерству).

В то же время, как отмечают многие ученые, в научной литературе отсутствует общепринятая концепция предпринимательства и предпринимательского дохода.

## **2.2. Развитие предпринимательства в Российской Федерации**

История становления и развития современного предпринимательства в практике хозяйствования тесно связана с ранними формами купеческого и банковского капитала, кустарными промыслами и ремеслом. Поскольку производство в это время не было ориентировано для работы на рынок, деятельность купцов была нацелена на использование несоответствий между спросом и предложением, а источником их дохода служила разница в ценах перемещаемых товаров. Функциональное содержание предпринимательства ограничивалось использованием существующих структурных и географических разрывов в развитии мирового рынка, а его доминирующим признаком была сопряженность с высокой степенью риска. По мере развития рыночных отношений сферой предпринимательства стала промышленность. На смену поиска наиболее привлекательных рынков пришел поиск наиболее рациональной комбинации применяемых факторов производства.

Предпринимателем первоначально называли лицо (реже группу лиц), вкладывавшее свои средства в создание какого-либо предприятия, преимущественно промышленного. В период промышленного переворота конца XVIII – начала XIX вв. предпринимателями назывались преимущественно фабриканты. Постиндустриальная стадия развития общественного производства открыла новые сферы хозяйствования. Важнейшим принципом предпринимательства становится не приспособление к меняющимся условиям, а способность преобразовывать сами условия хозяйствования. Рационализация формы и способа хозяйствования стала выступать главным ориентиром предпринимательской деятельности. В настоящее время предпринимательская деятельность рассматривается как долговременный фактор развития рыночной экономики.

В истории развития предпринимательской практики России можно выделить четыре этапа.

**Первый этап** относится к появлению первых форм предпринимательской деятельности. Основы предпринимательства как формы производящей экономики были заложены такими формами организации

труда и производства, как промыслы, кустарничество, ремесло. Ростовщичество и купеческий капитал играли роль первых форм капитала (бизнеса). Поэтому основы предпринимательства России в торговой форме зародились еще в Киевской Руси, а русские купцы были первыми массовыми представителями российского предпринимательства, вышедшими на международный уровень. К XI веку при Ярославе Мудром появляется первый документ, регулирующий предпринимательскую деятельность — кодекс «Русская правда». В нем были впервые зафиксированы принципы и право неприкосновенности собственности, предусмотрена возможность банкротства.

Киевская Русь вела обширную торговлю с прикаспийскими и причерноморскими государствами, Персией, Аравией, Германией, Францией, Англией. Существовавшие торговые договоры с Византией (907, 911, 944, 971 гг.) устанавливали привилегии для русских купцов. Новгородские купцы вели оживленную торговлю со Скандинавией, Данией, а киевские поддерживали торговые отношения с Краковом, Прагой, Регенсбургом. Это способствовало расцвету ростовщичества, которое регулировалось «Уставом о резах» (процентах), изданным великим князем Владимиром Мономахом в 1113 году.

Основными же формами предпринимательства служили лесной промысел, сельское хозяйство и городское ремесло, обработка дерева и металла. В IX—XII вв. на Руси были известны ремесленники 40—60 специальностей. Только из железа и стали производилось более 150 видов различных изделий. В XV—XVII вв. центром предпринимательской активности стали ярмарки — Нижегородская, Макарьевская, Архангельская и др.

В Московском государстве расцвет торгово-промышленного предпринимательства связан с зарождающимися династиями предпринимателей, таких как, например, род Строгановых. Особенностью российского предпринимательства этого периода является активная предпринимательская деятельность монастырей. Но наибольший расцвет предпринимательство получает при Петре I, когда число мануфактур возрастает с 10 до 200.

**Второй этап** связан с изменением хозяйственного механизма в экономике России в период с 1861 по 1917 гг. В этот период условия для развития предпринимательства как формы промышленного капитала создала реформа 1861 года. В это время российское предпринимательство развивалось путем вытеснения крепостного вотчинно-дворянского хозяйства, кустарных и мануфактурных предприятий частной фирмой — фабрикой.

Особенностью развития хозяйственного механизма государственно-монополистического капитализма в России являлась опора

не только на экономические, но и на административные методы регулирования экономики, что предполагало подчиненность предпринимательской деятельности не только получению прибыли, но и общим задачам развития страны. Государство сохраняло административный надзор и всевозможную регламентацию предпринимательской деятельности, опираясь на мощную финансовую систему во главе с Госбанком и государственный сектор. Организационно-правовыми формами предпринимательства этого периода стали:

- единоличные фирмы;
- торговые дома;
- акционерно-паевые общества.

Участники торгового дома («товарищи») отвечали в случае несостоятельности предприятия всем своим имуществом, то есть несли полную, неограниченную солидарную ответственность, а участники акционерных обществ (АО) («акционеры») и участники товарищества на паях («пайщики») несли ограниченную ответственность в пределах своих вкладов в основной капитал предприятия. В АО решались в основном задачи мобилизации капитала широкого круга лиц и открытия новых предприятий. Товарищества на паях расширяли, развивали и укрупняли «общественный» бизнес. Российское законодательство того времени различало два вида торговых домов: полные товарищества и товарищества на вере. Во втором случае, помимо несших полную ответственность за дела фирмы «товарищей», участниками торгового дома были также лица, отвечавшие за дела товарищества только в пределах своего вклада.

К началу XX века в Российской империи ведущую роль стали играть АО (общее число достигло 1300) и иные паевые формы. АО доминировали в отраслях, дававших вместе 2/3 всей промышленной продукции (включая такие базовые отрасли дореволюционной России, как хлопчатобумажное производство, металлургия и металлообработка, добыча и переработка нефти). В остальных отраслях (1/3 промышленной продукции) господствовал единоличный бизнес. Крупные единоличные фирмы конкурировали на равных с АО и паевыми обществами практически во всех отраслях российской промышленности.

В России в начале XX века высокую рентабельность имел акционерный капитал, размещенный в сфере торговли, кредита и хлопчатобумажном производстве. К убыточным инвестициям относились золото-платиновые, металлообрабатывающие и машиностроительные предприятия.

Ряду отраслей (страховое дело, черная металлургия и др.) была присуща резкая дифференциация. Среди постоянно рентабельных АО наивысшую доходность в 1901–1905 гг. показали сахарные, химические,

нефтяные, хлопкообрабатывающие, горнорудные, кредитные и металлургические общества (от 8,9 до 14,6%).

Экспорт капитала не практиковался российскими предпринимателями. Иностранный капитал играл активную роль в экономическом развитии России. Зарубежные предприниматели вкладывали свой капитал в основном в обрабатывающую промышленность России, ориентируясь на внутренний рынок. Значительную часть полученных прибылей иностранцы реинвестировали в российскую промышленность.

За период 1861–1913 гг. производство промышленной продукции возросло в 12,5 раза, а численность рабочего класса увеличилась в 4 раза.

**Третий этап** (1917–1990) развития предпринимательской деятельности в России носит противоречивый и дискретный характер.

Советский период начинается с создания хозяйственного механизма «военного коммунизма» (1918–1921), который характеризуется господством административных методов хозяйствования, прямым распределением ресурсов и готовой продукции, уравнительным распределением, отказом от рыночных методов и, прежде всего, от финансово-кредитного механизма как рычага регулирования экономики. В этот период единственной формой предпринимательства оставался «черный рынок».

Период нэпа (1921–1930) считается расцветом предпринимательской деятельности в советский период. Целью нэпа был выход из экономического кризиса, восстановление народного хозяйства, накопление средств для его структурной перестройки. Средством достижения этой цели стал новый хозяйственный механизм рыночного типа, основанный на децентрализации и преимущественном использовании экономических методов хозяйствования. Широкое развитие получил мелкотоварный уклад. Государственные предприятия снимались с бюджетного обеспечения, свертывались дотации, закрывалось неэффективное производство. Основной формой государственной промышленности стал трест – концентрация производства на лучших предприятиях. Тресты представляли государственные промышленные предприятия, которые действовали на основе коммерческого расчета с целью получения прибыли. В целом новая экономическая политика привела к значительной стабилизации экономики. Однако в 1923 году появились негативные тенденции, которые, в конечном счете, привели народное хозяйство к кризису. Причинами кризиса стали монополизация производства и экономическая политика государства в области ценообразования и кредитования. Таким образом, в 1924 году при выходе из кризиса на основе административных и политических методов было положено начало формированию новой хозяйственной модели,

которая в период с 1928 по 1930 гг. окончательно сформировалась в административно-командный хозяйственный механизм. В 1932 году была сделана попытка возрождения предпринимательских отношений на базе развития ремесла, кустарных промыслов и торговли на колхозных рынках (неонэп). Однако она не привела к активизации предпринимательства, поскольку для этого уже не было объективных экономических и социальных условий.

В кризисный период 1941–1945 гг. правительство предоставило предпринимательскую инициативу директорам предприятий военных заводов, которые эвакуировались за Урал, в принятии ряда управленческих решений. Они имели право без согласования с центральными органами осуществлять набор персонала среди эвакуированных граждан и забирать любую технику и оборудование с составов, осуществлявших эвакуацию заводов. В результате военные заводы в кратчайшие сроки смогли начать выпуск продукции для фронта.

Экономическая реформа 1965 года, направленная на совершенствование экономического стимулирования, по своей сути предполагала реанимацию предпринимательской деятельности в рамках государственного сектора. Она предусматривала переход от распределения ресурсов к оптовой торговле ими, расширение практики договорных связей между предприятиями, образование фондов экономического стимулирования для нужд предприятия, введение платы за фонды, сокращение количества плановых показателей, спускаемых центральными органами. Экономическая реформа 1987 года расширила применение предпринимательского подхода к практике хозяйствования на предприятии, переведя его на полный хозяйственный расчет.

**Четвертый этап** начинается с 1990 года, когда государство приступает к формированию хозяйственного механизма рыночного типа. В результате принятия 25 декабря 1990 г. Закона «О предприятиях и предпринимательской деятельности» и 24 октября 1990 г. Закона РСФСР «О собственности в РСФСР» частная собственность и предпринимательская деятельность были восстановлены. В них были предусмотрены развитие АО, ООО, малых предприятий, децентрализация экономики и т. п. В литературе выделяют в развитии современного предпринимательства четыре периода и соответственно четыре типа предпринимателей, характерных для каждого периода:

1 этап — дореформенный период до 1988 года, «старая гвардия» (29%);

2 этап — 1989–1991 гг., «первопроходцы» (13,5%);

3 этап — 1992–1995 гг., «массовый набор» (39%);

4 этап — 1996–2000 гг., «новобранцы» (18,5%).

Последний период характеризуется установлением определенных «правил игры», формированием состава основных «игроков», «закрытием» верхнего слоя предпринимательского корпуса и интенсивной ротацией его нижних слоев.

«Дебютными отраслями» стали розничная торговля, общественное питание и бытовое обслуживание. Однако отраслевая структура малого бизнеса постепенно меняется в сторону увеличения доли предприятий торговли и общественного питания и уменьшения доли строительных организаций, предприятий, занимающихся общей коммерческой деятельностью по обеспечению функционирования рынка, наукой и научным обслуживанием.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Кто впервые использовал термин «предприниматель» как научный?
2. Какая теория служит теоретической основой предпринимательской деятельности?
3. Кто впервые осуществил всестороннее научное исследование предпринимательства?
4. Назовите этапы предпринимательской практики в РФ и дайте им характеристику.

### **3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОБЪЕДИНЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

#### **3.1. Общие положения организации предпринимательской деятельности**

Общие положения осуществления предпринимательской деятельности изложены в Гражданском кодексе Российской Федерации, который является основным нормативно-правовым актом регулирования коммерческих взаимоотношений. Предпринимательство, осуществляемое без привлечения наемного труда, рассматривается как индивидуальная трудовая деятельность. Предпринимательская деятельность, осуществляемая с привлечением наемного труда, регистрируется как предприятие.

Гражданский кодекс РФ (часть 1) «О предпринимательской деятельности, юридических лицах, коммерческих и некоммерческих организациях» реализует имущественные отношения рынка, определяет основные права и обязанности и является основой для последовательного законодательства РФ в сфере предпринимательства. Гражданское законодательство регулирует отношения между лицами, осуществляющими предпринимательскую деятельность, исходя из того, что предпринимательством является самостоятельно осуществляемая на свой страх и риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве, в установленном законом порядке.

В ГК РФ дана классификация участников предпринимательской деятельности, в соответствии с которыми они группируются следующим образом:

- граждане и физические лица;
- юридические лица.

Граждане считаются участниками предпринимательской деятельности, если они действуют на основании ГК, обладают свободой в установлении своих прав и обязанностей на основе договоров. Граждане вправе заниматься предпринимательской деятельностью без образования юридического лица в качестве индивидуального предпринимателя с момента государственной регистрации в этом качестве. Граждане имеют право создавать юридические лица самостоятельно или совместно. Гражданин, зарегистрированный в статусе предпринимателя, отвечает



по своим обязанностям по договорам и сделкам всем своим имуществом. Индивидуальный предприниматель может быть признан банкротом по решению суда, который может состояться по инициативе его партнеров и кредиторов. Предпринимательская деятельность регулируется теми же нормами и правами, которые применяются к юридическому лицу.

Юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном правлении обособленное имущество, отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Юридические лица должны иметь самостоятельный баланс или смету (статья 48).

Организационно-правовая форма юридического лица – это совокупность конкретных признаков, объективно выделяющихся в системе общих признаков юридического лица и существенно отличающих данную группу юридических лиц от всех остальных.

В связи с участием в образовании имущества юридического лица его учредители (участники) могут иметь обязательственные права в отношении этого юридического лица либо вещные права на его имущество.

К юридическим лицам, в отношении которых их участники имеют обязательственные права, относятся хозяйственные товарищества и общества, производственные и потребительские кооперативы.

К юридическим лицам, на имущество которых их учредители имеют право собственности или иное вещное право, относятся государственные и муниципальные унитарные предприятия, а также финансируемые собственником учреждения.

К юридическим лицам, в отношении которых их учредители (участники) не имеют имущественных прав, относятся общественные и религиозные организации (объединения), благотворительные и иные фонды, объединения юридических лиц (ассоциации и союзы).

**Юридические лица** как субъекты рыночных отношений могут быть сгруппированы по различным признакам.

✓ По признаку участия учредителей подразделяются на товарищество и общество.

Товарищество – объединение лиц, при котором требуется непосредственное участие в деятельности товарищества.

Общество – объединение капиталов, т. е. предполагается объединение средств, на которые нанимаются специальные органы управления для достижения целей производства.

✓ В зависимости от отношения к собственности:

– юридические лица, в отношении которых участники имеют обязательные права (хозяйственные товарищества и общества);

– юридические лица, на имущество которых учредители имеют право собственности или иное личное право (государственные, муниципальные, унитарные предприятия, предприятия, финансируемые из собственности учреждения);

– юридические лица, в отношении которых их учредители или участники не имеют никаких прав (общественные, религиозные организации, благотворительные или иные фонды, объединения юридических лиц).

✓ *По цели деятельности:*

– коммерческие – юридическое лицо, преследующее получение прибыли в качестве основной цели своей деятельности, причем цель зафиксирована в уставе (хозяйственные товарищества и общества, кооперативы, муниципальные предприятия);

– некоммерческие организации не имеют своей основной целью извлечение прибыли и не распределяют прибыль среди участников. Такие юридические лица вправе заниматься предпринимательской коммерческой деятельностью лишь постольку, поскольку это необходимо для осуществления своей основной деятельности.

✓ *По организационно- правовым формам:*

– хозяйственные товарищества (полные и командитные);

– хозяйственные общества (унитарные и муниципальные);

– производственные кооперативы;

– некоммерческие организации.

Порядок государственной регистрации юридического лица регламентируется статьями 51–54 Гражданского кодекса РФ. Для регистрации создаваемого субъекта предпринимательской деятельности любой организационно-правовой формы необходимо в органы местной власти (администрацию города, района) представить следующие документы:

1) заявление о регистрации фирмы, составленное в произвольной форме и подписанное всеми учредителями предприятия;

2) учредительный договор (если предприятие создается одним учредителем, то представляется решение о создании предприятия);

3) учредительные документы: устав или учредительный договор или устав и учредительный договор (в зависимости от организационно-правовой формы); документы, подтверждающие оплату не менее 50% уставного капитала предприятия, указанного в решении о создании предприятия или в учредительном договоре;

4) документ об уплате государственной пошлины;

5) документ, подтверждающий согласие соответствующего антимонопольного органа на создание предприятия, если размер уставного капитала превышает величину, установленную антимонопольным законодательством РФ.

Датой предоставления пакета документов считается дата их фактической подачи в государственные органы. Об этом должна быть сделана запись в журнале входящей документации и сделана отметка на копиях пакета документов, остающихся у субъекта предпринимательской деятельности. После регистрации не позднее трех дней с даты предоставления учредительных документов, либо в течение 30 календарных дней с даты почтового отправления юридические лица должны быть внесены в Государственный реестр с присвоением, утверждением регистрационного номера, определенного названия и всех юридических реквизитов, а именно:

- почтовый, телеграфный адрес;
- телефон, факс, телетайп;
- номер расчетного счета в соответствующем банке.

Отказано в регистрации может быть только в том случае, если предполагается занятие деятельностью, запрещенной законом, или если в документах есть несоответствие действующим положениям.

Реорганизация юридического лица – это слияние, присоединение, разделение, выделение и преобразование. Осуществляется реорганизация либо по решению учредителей, либо по решению органа юридического лица, уполномоченного на то учредительными документами; реорганизация также возможна по решению государственных органов и решению суда. Если учредители не осуществляют реорганизацию юридического лица в срок, определенный в решении уполномоченного государственного органа, то суд назначает внешнего управляющего, которому поручается осуществлять реорганизацию. С этого момента управляющий выступает от имени юридического лица.

В ГК РФ по всем формам организаций даны: основные положения, порядок образования, управления, реорганизации и ликвидации; права, обязанности и ответственность членов, участников и вкладчиков этих организаций.

### **3.2. Товарищество**

Хозяйственными товариществами признаются коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом. Имущество, созданное за счет вкладов учредителей (участников), а также произведенное и приобретенное хозяйственным товариществом или обществом в процессе его деятельности, принадлежит ему на праве собственности.

Товарищество представляет собой объединение лиц, созданное для осуществления предпринимательской деятельности. Товарищества создаются в том случае, когда в организации предприятия решают

принять участие два или более партнера. Важное преимущество товарищества – возможность привлечения дополнительного капитала. Наличие нескольких владельцев позволяет осуществлять специализацию внутри предприятия на основе знаний и умений каждого из партнеров. Недостатки товарищества заключаются в том, что каждый из участников несет равную материальную ответственность независимо от размеров его вклада. Кроме того, действия одного из партнеров являются обязывающими для всех остальных, даже если они не согласны с этими действиями.

Товарищество, как и любая коммерческая организация, должно обладать уставным капиталом, образующим имущественную базу его деятельности и гарантирующим интересы кредиторов. Уставный капитал – это зафиксированная учредительными документами и оцененная в рублях сумма всех вкладов, которые учредители решили объединить (выделить) при создании юридического лица. Уставный капитал товариществ называется складочным капиталом, поскольку данные организации основаны на договоре между учредителями, складывающими воедино свои взносы для коммерческой деятельности.

Основные права и обязанности участников хозяйственных товариществ в общем виде закреплены ст. 67 ГК и могут дополняться в учредительных документах. Участники имеют право управлять делами фирмы в той или иной форме, получать информацию о ее деятельности, участвовать в распределении прибыли и получать часть имущества, оставшегося после ликвидации организации. Также они обязаны участвовать в образовании имущества предприятия и не разглашать конфиденциальную информацию о его деятельности.

### **Полное товарищество**

Хозяйственное товарищество, участники которого солидарно несут субсидиарную (дополнительную) ответственность по его обязательствам всем своим имуществом, называется полным товариществом. Оно возникает на основе договора между несколькими участниками (полными товарищами), в качестве которых могут выступать только предприниматели – индивидуальные или коллективные. В соответствии с ГК, фирменное наименование товарищества должно включать в себя истинные имена (названия) всех его участников; или же можно ограничиться указанием имени (названия) одного из полных товарищей (комплементариев) с добавлением к нему слов «...и компания». При изменении персонального состава участников такого товарищества необходимо вносить соответствующие изменения в наименование фирмы.

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 дела товарищества, вправе знакомиться со всей документацией по ведению дел.

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. Если ведение дел товарищества поручается его участниками одному или некоторым из них, остальные участники для совершения сделок от имени товарищества должны иметь доверенность от участника (участников), на которого возложено ведение дел товарищества.

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

Прибыль и убытки полного товарищества распределяются между его участниками пропорционально их долям в складочном капитале, если иное не предусмотрено учредительным договором или иным соглашением участников. Не допускается соглашение об устранении кого-либо из участников товарищества от участия в прибыли или в убытках.

Если вследствие понесенных товариществом убытков стоимость его чистых активов станет меньше размера его складочного капитала, полученная товариществом прибыль не распределяется между участниками до тех пор, пока стоимость чистых активов не превысит размер складочного капитала.

Участник полного товарищества вправе с согласия остальных его участников передать свою долю в складочном капитале или ее часть другому участнику товарищества либо третьему лицу. При передаче доли (части доли) иному лицу к нему переходят полностью или в соответствующей части права, принадлежавшие участнику, передавшему долю (часть доли). Лицо, которому передана доля (часть доли), несет ответственность по обязательствам товарищества.

Изменение персонального состава участников (выход, исключение, смерть или утрата полной дееспособности гражданином, признание его

безвестно отсутствующим, ликвидация или принудительная реорганизация юридического лица) влечет ликвидацию полного товарищества. Иное может быть предусмотрено учредительным договором или соглашением оставшихся участников. Аналогичные последствия имеет и изменение имущественного положения участника — объявление его банкротом или обращение кредиторами взыскания на его долю в складочном капитале.

Полное товарищество ликвидируется по следующим основаниям:

- по решению его учредителей (участников) либо органа юридического лица, уполномоченного на то учредительными документами, и том числе в связи с истечением срока, на который создано юридическое лицо, с достижением цели, ради которой оно создано;
- решению суда в случае допущенных при его создании грубых нарушений закона;
- в случае, когда в товариществе остается единственный участник. Такой участник вправе в течение шести месяцев с момента, когда он стал единственным участником товарищества, преобразовать такое товарищество в хозяйственное общество в порядке, установленном ГК.

#### **Товарищество на вере**

Хозяйственное товарищество, состоящее из двух категорий участников: полных товарищей (комплементариев), солидарно несущих субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом, и товарищей — вкладчиков (коммандитистов), не отвечающих по обязательствам предприятия, называется товариществом на вере (коммандитным товариществом).

Аналогично полному товариществу фирменное наименование товарищества на вере должно содержать имена (названия) всех или, по крайней мере, одного полного товарища (с добавлением слов — «и компания»).

Товарищество на вере создается и действует на основании учредительного договора. Учредительный договор подписывается всеми полными товарищами. Учредительный договор товарищества на вере должен содержать следующие условия: размер и состав складочного капитала товарищества; размер и порядок изменения долей каждого из полных товарищей в складочном капитале; размер, состав, сроки и порядок внесения вкладов товарищами, их ответственность за нарушение обязанностей по внесению вкладов; совокупный размер вкладов, вносимых вкладчиками.

Товарищество на вере включает в себя две относительно самостоятельные структуры: полное товарищество и группу (или одного) товарищей-вкладчиков. С одной стороны, коммандитисты полностью

отстранены от участия в управлении и ведении дел товарищества. С другой – они распоряжаются своими вкладами совершенно независимо от полных товарищей. Отличительная особенность прав командитиста на имущество товарищества заключается в том, что при выходе из предприятия он вправе претендовать лишь на возврат своего вклада, а не на получение соответствующей доли в имуществе фирмы. В случае ликвидации фирмы товарищ-вкладчик участвует в распределении ликвидационного остатка наравне с полными товарищами.

Товарищество на вере ликвидируется при выбытии всех участвовавших в нем вкладчиков. Однако полные товарищи вправе вместо ликвидации преобразовать товарищество на вере в полное товарищество. Товарищество на вере ликвидируется также по основаниям ликвидации полного товарищества. Товарищество на вере сохраняется, если в нем остаются, по крайней мере, один полный товарищ и один вкладчик.

При ликвидации товарищества на вере, в том числе в случае 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 складочном капитале товарищества, если иной порядок не установлен учредительным договором или соглашением полных товарищей и вкладчиков.

### 3.3. Общество

Общество создается по соглашению не менее двух граждан или юридических лиц путем объединения их вкладов (как в денежной, так и в натуральной форме) в целях осуществления хозяйственной деятельности.

#### **Общество с ограниченной ответственностью (ООО)**

Коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на доли заранее определенных размеров, образованная одним или несколькими лицами, не отвечающими по ее обязательствам, называется обществом с ограниченной ответственностью. Учредительными документами общества с ограниченной ответственностью являются устав и учредительный договор (договор не заключается, если в обществе всего один участник). Фирменное наименование общества с ограниченной ответственностью должно содержать наименование общества и слова «с ограниченной ответственностью».

Число участников общества с ограниченной ответственностью не должно превышать предела, установленного законом об обществах с ограниченной ответственностью. В противном случае оно подлежит преобразованию в акционерное общество в течение года, а по истечении

этого срока — ликвидации в судебном порядке, если число его участников не уменьшится до установленного законом предела.

Уставный капитал общества разделяется на доли заранее определенных учредительными документами размеров. Это в значительной степени формализует имущественное участие в обществе и упрощает процедуру управления, а также передачу долей. Наличие доли в уставном капитале не означает каких-либо вещных прав на имущество предприятия. Права участников — по отношению к обществу реализуются в рамках единого обязательства, которое можно охарактеризовать как долевое обязательство с активной множественностью лиц, поскольку его обязанной стороной выступает само общество, а правомочной — все участники. Передача доли в уставном капитале означает уступку доли в едином комплексе прав, принадлежащих всем участникам, вместе взятым. Передача участником своей доли (или ее части) в уставном капитале другим участникам общества является его безусловным правом, тогда как ее отчуждение третьим лицам может быть запрещено уставом или обусловлено получением согласия других участников. Само общество также может выступать приобретателем доли.

Высшим органом управления обществом является общее собрание его участников, один голос в котором соответствует одной доле в уставном капитале. Компетенция общего собрания включает: изменение устава общества и размера его уставного капитала, образование и прекращение исполнительных органов общества, утверждение годовых отчетов и балансов, распределение прибылей и убытков, реорганизацию и ликвидацию общества, избрание его ревизионной комиссии (ревизора).

Органами общества как юридического лица могут быть как единоличный орган (директор, президент и т. п.), так и коллегиальный (правление, дирекция и т. п.), либо оба вместе.

Изменения персонального состава участников общества с ограниченной ответственностью, равно как и их имущественного положения, не приводят к его ликвидации. Общество продолжает функционировать, даже если в нем остался всего один участник.

#### **Общество с дополнительной ответственностью**

Коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на доли заранее определенных размеров, образованная одним или несколькими лицами, солидарно несущими субсидиарную ответственность по ее обязательствам в размере, кратном стоимости их вкладов в уставный капитал, называется обществом с дополнительной ответственностью.

Специфика общества с дополнительной ответственностью состоит в особом характере имущественной ответственности участников по его долгам:



– ответственность является субсидиарной, т. е. требования к участникам могут быть предъявлены лишь при недостаточности имущества общества для расчетов с кредиторами;

– ответственность носит солидарный характер, следовательно, кредиторы вправе в полном объеме или в любой части предъявить требования к любому из участников, который обязан их удовлетворить;

– участники несут одинаковую ответственность, т. е. в равной мере кратную размерам их вкладов в уставной капитал;

– общий объем ответственности всех участников определяется учредительными документами как величина, кратная размеру уставного капитала.

К обществу с дополнительной ответственностью применяются правила ГК об обществе с ограниченной ответственностью.

### **Акционерное общество**

Коммерческая организация, образованная одним или несколькими лицами, не отвечающими по ее обязательствам, с уставным капиталом, разделенным на доли, права на которые удостоверяются ценными бумагами – акциями, называется акционерным обществом. Основное отличие акционерного общества от других юридических лиц заключается в способе закрепления прав участника по отношению к обществу: путем удостоверения их акциями. Это обуславливает специфику осуществления прав по акции и их передаче.

Устав признается единственным учредительным документом акционерного общества, чем подчеркивается формальный характер личного участия в обществе, и утверждается на собрании учредителей. Также заключается учредительный договор, регулирующий отношения учредителей в процессе создания акционерного общества. Он служит вспомогательным средством, и впоследствии может быть расторгнут без ущерба для общества.

Уставный капитал акционерного общества равен номинальной стоимости приобретенных акций – обыкновенных и привилегированных. Внесение вклада в уставный капитал общества означает в то же время совершение договора купли-продажи акции. Продавцом в этом договоре выступает само общество, которое не вправе отказаться от его заключения с учредителем. Уставный капитал общества в момент его учреждения должен состоять из определенного числа обыкновенных акций с одинаковой номинальной стоимостью, а также может включать привилегированные акции разных типов (и разной номинальной стоимости), общая доля которых в уставном капитале не должна превышать 25 процентов. Все держатели акций регистрируются в специальном реестре акционеров. Уменьшение уставного капитала акционерного общества производится путем снижения номинальной стоимости

акций либо сокращения их общего количества. В любом случае общество обязано уведомить об этом всех своих кредиторов.

Увеличение уставного капитала производится путем увеличения номинальной стоимости существующих акций, либо путем размещения (выпуска) дополнительных акций. В этом случае процедура размещения акций зависит от типа акционерного общества.

Закрытое акционерное общество обязано распределять все акции новых выпусков между конкретными заранее известными лицами. Открытое акционерное общество вправе предлагать акции для приобретения неограниченному кругу лиц.

Число участников закрытого АО не может превышать пятидесяти, а в случае его превышения общество преобразуется в открытое АО либо ликвидируется. Акционеры закрытого АО имеют право преимущественной покупки отчуждаемых другими акционерами акций.

Органом управления акционерного общества является общее собрание акционеров, а также совет директоров (наблюдательный совет), который обязательно создается, если в обществе более пятидесяти участников.

Акционерное общество может быть реорганизовано или ликвидировано добровольно по решению общего собрания акционеров. Иные основания и порядок реорганизации и ликвидации акционерного общества определяются ГК и другими законами. Акционерное общество вправе преобразоваться в общество с ограниченной ответственностью или производственный кооператив, а также в некоммерческую организацию в соответствии с законом.

**Преимущества АО:**

1) распространение акций среди широкого круга участников путем открытой подписки позволяет объединить неограниченные финансовые средства для реализации любых, в том числе и крупных технологических проектов;

2) безвозвратность акций способствует сохранению фактического капитала, что обеспечивает жизнеспособность и динамизм АО;

3) привлечение денежных средств путем продажи акций, стоимость которых не надо возвращать, означает, по сути, безвозвратный найм, что значительно выгоднее кредитов;

4) АО представляет собой наиболее устойчивую форму объединения капиталов. Выбытие из АО любых из вкладчиков не влечет за собой обязательное его закрытие;

5) ограниченность риска заранее установленной суммы.

**Дочерние и зависимые общества**

Дочерние и зависимые хозяйственные общества не являются самостоятельными организационно-правовыми формами юридических

лиц. Их выделение служит для защиты интересов кредиторов и участников обществ, оказавшихся под влиянием других предпринимательских организаций.

Хозяйственное общество признается дочерним, если в его уставном капитале преобладает участие основного общества или товарищества, имеется договор между ними, основное общество или товарищество могут определять решения, принимаемые этим обществом. Основное общество или товарищество несет солидарную с дочерним обществом ответственность по сделкам, совершенным в результате влияния на решения дочернего общества. Акционеры дочернего общества вправе требовать возмещения причиненных основным обществом убытков.

Зависимым признается хозяйственное общество, если другое (преобладающее) общество имеет более двадцати процентов голосующих акций (в акционерном обществе) или двадцати процентов уставного капитала общества с ограниченной ответственностью.

### **3.4. Производственные кооперативы**

Производственный кооператив (артель) – это объединение лиц для совместного ведения предпринимательской деятельности на началах их личного трудового и иного участия, первоначальное имущество которого складывается из паевых взносов членов объединения.

В производственном кооперативе решающее значение имеет личное участие его членов в деятельности организации. Сферой деятельности кооператива могут быть, помимо производства, переработка, сбыт промышленной, сельскохозяйственной и иной продукции, выполнение работ, торговля, бытовое обслуживание, оказание других услуг.

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

Участниками производственного кооператива могут быть как граждане, так и юридические лица. Число членов кооператива не может быть менее пяти.

Имущество кооператива первоначально складывается из паевых взносов его членов. Права члена кооператива не обусловлены величиной его пая. Члены кооператива несут субсидиарную ответственность по всем его обязательствам в порядке и размерах, установленных уставом и законом о производственных кооперативах.

Система кооперативных органов состоит из общего собрания его членов (высший орган), наблюдательного совета (его образование

необязательно) и исполнительных органов: правления и/или председателя. Обязательным для кооперативов является принцип комплектования его органов только из числа его членов. Члену кооператива принадлежит право выхода из его состава. По общему правилу, передача пая другому члену кооператива не требует согласия остальных участников. Переход пая к третьим лицам означает их прием в члены кооператива и поэтому возможен лишь по решению общего собрания. Исключение из членов кооператива возможно в качестве санкции за ненадлежащее исполнение членских обязанностей.

Производственный кооператив может быть добровольно реорганизован или ликвидирован по решению общего собрания его членов. Иные основания и порядок реорганизации и ликвидации кооператива определяются ГК и другими законами. Производственный кооператив по единогласному решению его членов может преобразоваться в хозяйственное товарищество или общество.

### **3.5. Государственные и муниципальные унитарные предприятия**

Статьей 113 ГК РФ определено:

1) унитарным государственным и муниципальным предприятиями признаются коммерческие организации, не наделенные правами собственности на закрепленное за ними имущество. Имущество предприятий, которое является недвижимым, не разделяется по вкладам. В уставе предприятия обязательно указываются сведения о цели деятельности предприятия в размере уставного фонда и источниках его образования;

2) имущество государственных и муниципальных унитарных предприятий находится соответственно в государственной или муниципальной собственности и принадлежит предприятию на праве хозяйственного ведения или оперативного управления;

3) органом управления унитарным предприятием является руководитель, назначаемый собственником или уполномоченным собственником органом и им подотчетен;

4) унитарное предприятие отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

Итак, специфика данных предприятий состоит в том, что их имущество находится соответственно в государственной или муниципальной собственности и принадлежит ему на праве хозяйственного ведения или оперативного управления. Они являются единственным видом коммерческих юридических лиц, которые имеют не право собственности на принадлежащее им имущество, а вторичное вещное право. Государственные и муниципальные предприятия являются унитарными, а их имущество неделимо и не может быть распределено по вкладам.

Государственным (муниципальным) предприятием называется юридическое лицо, учрежденное государством либо органом местного самоуправления в предпринимательских целях или в целях выпуска особо значимых товаров (производства работ или оказания услуг), имущество которого состоит в государственной (муниципальной) собственности.

Учредительными документами государственных и муниципальных предприятий являются решение собственника (как правило, его представителя в лице соответствующего органа министерства государственного имущества) и устав, утвержденный указанным лицом. В учредительных документах определены предмет и цели деятельности конкретного юридического лица. Это обусловлено тем, что правоспособность государственных и муниципальных предприятий, в отличие от других коммерческих организаций, является специальной. Государственные и муниципальные предприятия не могут осуществлять любые виды деятельности, они должны заниматься только такими видами хозяйствования, которые определены им собственником в уставе. Предприятия вправе совершать различные сделки, необходимые для достижения целей, предусмотренных в уставе.

Фирменное наименование государственных и муниципальных предприятий должно содержать указание собственника их имущества.

Органы управления государственных и муниципальных предприятий носят единоличный характер. Возглавляет предприятие руководитель (генеральный директор, директор), который назначается на должность и освобождается от должности собственником либо уполномоченным собственником органом и им подотчетен.

Унитарное предприятие создается по решению уполномоченного на то государственного органа (комитета по управлению государственным имуществом) или органа местного самоуправления (для муниципальных предприятий) и существует за счет самостоятельно извлеченной прибыли. При этом собственник имущества предприятия, основанного на праве хозяйственного ведения, не отвечает по обязательствам такого предприятия, за исключением случаев субсидиарной ответственности по обязательствам такого предприятия, за исключением случаев субсидиарной ответственности по обязательствам обанкротившегося вследствие его указаний юридического лица.

Собственник имущества унитарного предприятия имеет широкие полномочия по вопросам его деятельности: принимает решение о его создании, реорганизации и ликвидации; определяет содержание его специальной правоспособности (предмет и цели деятельности); назначает на должность и освобождает от должности руководителя предприятия; осуществляет контроль за использованием по назначению

и сохранностью принадлежащего предприятию имущества. Помимо этого, собственник имеет право на часть прибыли унитарного предприятия. Сделки, которые унитарное предприятие совершает со своим недвижимым имуществом, требуют согласия собственника.

До государственной регистрации унитарного предприятия, основанного на праве хозяйственного ведения, его собственник обязан полностью оплатить уставный фонд. Поэтапное формирование уставного фонда для унитарных предприятий не допускается. Минимальный размер уставного фонда должен быть определен в законе о государственных и муниципальных унитарных предприятиях. Гарантией защиты интересов кредиторов унитарного предприятия является его уставный фонд.

Если по окончании финансового года стоимость чистых активов предприятия, основанного на праве хозяйственного ведения, окажется меньше размера уставного фонда, орган, уполномоченный создавать такие предприятия, обязан произвести в установленном порядке уменьшение уставного фонда. Если стоимость чистых активов становится меньше размера, определенного законом, предприятие может быть ликвидировано по решению суда. В случае принятия решения об уменьшении уставного фонда предприятие обязано письменно уведомить об этом своих кредиторов. Кредитор предприятия вправе потребовать прекращения или досрочного исполнения обязательства, должником по которому является это предприятие, и возмещения убытков.

Правовое положение унитарного предприятия, основанного на праве оперативного управления (федерального казенного предприятия), весьма специфично. С одной стороны, казенное предприятие создается для производства продукции (выполнения работ, оказания услуг) и, следовательно, осуществляет коммерческую деятельность. С другой стороны, оно может осуществлять свою хозяйственную деятельность за счет бюджетных средств, выделенных федеральной казной.

Учредительным документом казенного предприятия является его устав, утверждаемый уполномоченным на то государственным органом или органом местного самоуправления. Фирменное наименование унитарного предприятия, основанного на праве оперативного управления, должно содержать указание на то, что такое предприятие является казенным.

Собственник имущества казенного предприятия несет субсидиарную ответственность по обязательствам такого предприятия при недостаточности его имущества. Казенное предприятие может быть реорганизовано или ликвидировано в соответствии с законом о государственных и муниципальных унитарных предприятиях.

### 3.6. Объединение предпринимательских организаций

Хозяйственное объединение – добровольное объединение предприятий в целях совместной хозяйственной деятельности, координации действий, обеспечения защиты своих прав, представления общих интересов в других организациях и учреждениях. Объединения предпринимательских организаций не являются особыми организационно-правовыми формами. Они могут учреждаться в организационно-правовых формах в соответствии с ГК РФ и другими федеральными законами.

**Картель** – объединение предприятий одной отрасли, предполагающее проведение единой рыночной стратегии, включая согласованную ценовую политику, совместную позицию в отношении крупных клиентов, обмен информацией и пр.

Картель, как правило, – объединение фирм одной отрасли, которые вступают между собой в монопольное соглашение, по поводу различных сторон коммерческой деятельности компании. Картельные соглашения могут касаться цен, рынков сбыта, объемов производства и реализации, ассортимента, обмена патентами, условий найма рабочей силы и т. д. Соглашение об образовании картеля не всегда бывает оформлено договором в письменном виде. Картельное соглашение часто существует негласно, в виде секретных статей или в устной форме «джентльменских соглашений». Фирмы, вступающие в картельное соглашение, сохраняют свою хозяйственную самостоятельность.

*Денежный картель* – картель, утверждающий унифицированные цены наряду с равными условиями поставок и платежей (горизонтальные связи цен).

*Долевой картель:*

– квотный картель (картель продукции), определяющий каждому участнику квоту для продажи товаров в соответствии с производственными мощностями. Целенаправленное регулирование предложения через квоты позволяет картелям контролировать цены на рынке товаров;

– территориальный картель – соглашение, которое определяет географию сбыта, что исключает взаимную конкуренцию.

*Закупочный картель* – соглашение участников о закупке сырья и товаров определенного вида в интересах всех участников картеля с целью снизить закупочные цены и влияние поставщиков.

*Калькуляционный картель* – картель, участники которого договариваются об одинаковой структуре и содержании расчетов.

*Кондиционный картель* – картель, определяющий условия реализации товара.

*Контингентированный картель* — картель с установлением для его участников соответствующих квот (контингентов).

*Кризисный картель* — картель, который создается в условиях падения спроса (кризисный картель структуры) или при временном сокращении сбыта (кризисный картель конъюнктуры) для ограничения конкуренции. Это создает возможность планировать собственные действия в условиях спада производства.

*Патентный картель* — картель, определяющий направления совместного использования или запрещение внедрения и использования инновации.

*Производственный картель* — картель, устанавливающий квоты производства для каждого участника.

*Региональный картель* — картель, определяющий области сбыта.

*Ценовой картель* — картель, устанавливающий для участников продажные цены товара.

**Синдикат** — разновидность картельного соглашения, предполагающего сбыт продукции его участников через единый сбытовой орган, создаваемый в форме акционерного общества или общества с ограниченной ответственностью. Каждый из участников синдиката заключает одинаковый по своим условиям договор на сбыт своей продукции.

**Пул** (от англ. *pool* — букв. *общий котел*) — форма объединения, отличающаяся тем, что прибыль всех участников пула поступает в общий фонд и распределяется между ними в заранее установленной пропорции.

*Биржевой пул* — объединение финансовых средств для повышения или понижения курса акций на фондовой бирже и в спекулятивной игре на разнице в курсах.

*«Конкретный» пул* — объединение инвесторов, направляющее свои инвестиции на конкретный объект.

*Патентный пул* — соглашение участников о взаимном использовании патента. Участники патентного пула получают доход в размере квоты, назначаемой при вступлении в пул, от прибыли, которую дает использование патента.

*Торговый пул* — объединение, в котором участники договариваются о накоплении на складах определенного товара до момента, наиболее выгодного для его продажи по повышенным ценам в результате искусственно созданного дефицита.

**Трест** — объединение, в котором различные предприятия, ранее принадлежащие разным предпринимателям, образуют единый производственный комплекс и теряют свою юридическую и коммерческую самостоятельность, а руководство их деятельностью осуществляется из единого центра. Общая прибыль треста распределяется в соответствии с долевым участием отдельных предприятий.



**Концерн** – объединение самостоятельных предприятий, связанных посредством системы участия в капитале, финансирования, договоров об общности интересов, персональных уний, патентно-лицензионных соглашений, тесного производственного сотрудничества.

В зависимости от характера интеграционных связей между компаниями различают следующие виды концернов:

*Вертикальный концерн* – форма объединения компании разных отраслей, связанных последовательностью технологического процесса производства товара.

*Горизонтальный концерн* – форма объединения компаний одной отрасли, которые имеют единый технологический процесс производства и производят одинаковые товары.

*Концерны участия в капитале:*

– концерн подчинения – форма объединения, функционирующая по принципу материнской и дочерней компаний, создается для объединения производств по технологической цепочке;

– концерн координации – форма объединения, состоящего из сестринских обществ, созданного для взаимного обмена акциями в целях интеграции финансовой или научно-технической деятельности, согласованного производственного развития компаний, кадровой политики и т. п.

Концерны, имеющие иностранные дочерние отделения, представляют собой *международные концерны*. Причем инвестиции международных концернов носят и транснациональный, и трансконтинентальный характер.

**Консорциум** (пер. с лат. «участие») – это временное объединение компаний или банков. Цели консорциума разнообразны, например осуществление общего капиталоемкого проекта.

*Банковский консорциум* – группа банков, временно организованная одним из наиболее крупных банков (главой консорциума) для совместного проведения кредитных, гарантийных или иных банковских операций, расширения сферы деятельности или выхода на новые рынки.

*Консорциум-гарант* – банковская группа во главе с определенным банком-лидером, гарантирующим полученный кредит.

*Гарантийный консорциум* – соглашение между несколькими компаниями различных видов деятельности, которое распределяет взятый ими на себя риск и обеспечивает его возмещение.

*Подписной консорциум* – консорциум, гарантирующий реализацию займа или размещение новых ценных бумаг.

*Финансовый консорциум* – временное соглашение, союз нескольких банков для проведения крупных финансовых операций, например, размещения займов.

*Экспортный консорциум* – внешнеторговое объединение, создаваемое в ряде стран для содействия экспортным операциям входящих в него компаний.

**Конгломерат** – форма интеграции компаний, объединяющая под единым финансовым контролем разнородные предприятия, вне зависимости от их горизонтальной и вертикальной интеграции, без всякой производственной общности.

В развитой рыночной экономике широкое развитие получило такое объединение предпринимательских организаций, как холдинговая компания.

**Холдинг** – головная компания, которая обладает контрольным пакетом акций предприятий, объединенных в единую структуру, и обеспечивает управление ими и контроль над их деятельностью.

Механизм владения контрольным пакетом акций дает холдинговой компании право решающего голоса, благодаря чему она получает возможность проводить единую политику и осуществлять единый контроль. Холдинговая компания – вершина пирамиды, составленной из дочерних компаний. Предприятия, контрольные пакеты акций которых входят в состав активов холдинговой компании, являются дочерними.

Решения о наличии контрольного пакета акций принимаются федеральным антимонопольным органом и его территориальными органами с учетом конкретных особенностей учредительных документов и структуры капитала предприятий. В нашей стране это условие является обязательным для всех холдинговых компаний, доля капитала которых, находящаяся в государственной собственности на момент создания компании, не превышает 25 процентов. В Российской Федерации холдинговые компании создаются для содействия кооперации предприятий-смежников и осуществления ими согласованной инвестиционной политики. Передача холдинговой компании или ее дочерними организациями прав на сбыт третьим лицам продукции (работ, услуг) дочерних организаций (кроме экспортных операций), а также регулирование холдинговой компанией цен на указанную продукцию (работы, услуги) не допускаются.

За рубежом консолидация различных предприятий создается для различных целей:

- уплаты налогов путем перераспределения с целью уравнивания для налоговых служб доходов дочерних компаний, покрывая убытки одних прибылями других;
- создания дополнительных производственных мощностей в результате слияния предприятий;
- проникновения через посредничество холдинговых компаний в производство и сбыт отдельных видов товаров;

- ускорения процесса диверсификации;
- минимизации воздействия валютного контроля на прибыль транснациональных компаний;
- централизации участия в капитале других компаний.

Преимущества холдинговых компаний в том, что они выступают консолидировано в конкуренции. Эта важнейшая особенность является также и существенным недостатком, так как чрезмерная консолидация производства и сбыта ведет к монополизму. Положительные стороны обуславливаются такими возможностями холдинговых компаний, как использование увеличенных размеров производства и сбыта; достижение высокой эффективности в международном движении капитала; минимизация негативного воздействия государства на предприятия. Отрицательные стороны холдинга: стремление к монополизму; искусственное поддержание нерентабельных предприятий за счет рентабельных; невозможность четкого отслеживания перераспределения фондов между своими предприятиями; большой аппарат управления.

Чистым холдингом называют систему участия в акционерном капитале других фирм с целью получения доходов, а смешанным холдингом — систему, в которой холдинговая компания занимается самостоятельной предпринимательской деятельностью и одновременно с целью расширения сферы влияния организует новые зависимые фирмы и филиалы

В Российской Федерации холдинговые компании и их дочерние предприятия создаются только в форме акционерных обществ открытого типа. Холдинговая компания может быть дочерним предприятием другой холдинговой компании — так называемые холдинговые компании второго порядка.

В соответствии с действующим законодательством холдинговая компания имеет право осуществлять инвестиционную деятельность, в частности — покупать и продавать любые ценные бумаги, включая акции, внесенные комитетом по управлению имуществом в оплату уставного капитала при ее учреждении.

*Финансовая холдинговая компания* — это холдинговая компания, у которой более 50% капиталов составляют ценные бумаги других эмитентов и иные финансовые активы. В состав активов финансовой холдинговой компании могут входить только ценные бумаги и иные финансовые активы, а также имущество, необходимое непосредственно для обеспечения функционирования аппарата управления холдинговой компании. Холдинговая компания, состав активов которой в момент учреждения не соответствует указанному требованию, обязана в течение одного года с момента государственной регистрации осуществить действия, необходимые для его выполнения либо для снижения доли ценных бумаг и иных финансовых активов до уровня, не превышающего 50% капитала

компании. При невыполнении данного требования арбитражный суд имеет основание для принятия решения о ликвидации компании. Финансовые холдинговые активы вправе вести лишь инвестиционную деятельность; иные виды деятельности для них недопустимы.

Финансовая холдинговая компания не имеет право вмешиваться в производственную и коммерческую деятельность дочерних предприятий. Представители компании могут принимать участие только в собраниях акционеров дочерних предприятий.

В число участников (акционеров) холдинговых компаний и их дочерних предприятий при их создании могут входить также юридические и физические лица, признанные покупателями в соответствии со ст. 9 Закона РФ «О приватизации государственных и муниципальных предприятий в Российской Федерации», обозначаемые в дальнейшем как сторонние инвесторы. Число участников (акционеров) холдинговых компаний не ограничено.

**Кластер** — это крупное предпринимательское образование нескольких фирм в рамках одной отрасли, обладающих идентичными параметрами в определенном регионе.

**Финансово-промышленная группа** — совокупность юридических лиц, действующих как основное и дочерние общества, либо полностью или частично объединивших свои материальные и нематериальные активы на основе договора в целях технологической или экономической интеграции для реализации инвестиционных и иных проектов и программ. Данные программы направлены на повышение конкурентоспособности и расширения рынка сбыта товаров и услуг, повышения эффективности производства, создания новых рабочих мест.

Финансово-промышленные группы учреждаются и действуют в соответствии с Федеральным законом от 30 ноября 1995 г. № 190-ФЗ «О финансово-промышленных группах».

Участниками финансово-промышленной группы могут быть юридические лица, подписавшие договор о ее создании, и учрежденная ими центральная компания финансово-промышленной группы либо основное и дочерние общества, образующие финансово-промышленную группу. В состав финансово-промышленной группы могут входить коммерческие и некоммерческие организации, в том числе и иностранные, за исключением общественных и религиозных организаций. Среди участников финансово-промышленной группы обязательно наличие организаций, действующих в сфере производства товаров и услуг, а также банков и иных кредитных организаций. В России могут создаваться межгосударственные финансово-промышленные группы.

Создание финансово-промышленной группы осуществляется на основании заключаемого между ее участниками договора, который должен содержать следующие сведения:

- наименование финансово-промышленной группы;
- порядок учреждения центральной компании финансово-промышленной группы как юридического лица в определенной организационно-правовой форме, уполномоченного на ведение дел финансово-промышленной группы;
- порядок внесения изменений в состав участников финансово-промышленной группы;
- объем, порядок и условия формирования активов;
- цель объединения участников;
- срок действия договора.

Высшим органом управления финансово-промышленной группы является совет управляющих финансово-промышленной группы, включающий представителей всех ее участников. Компетенция совета управляющих финансово-промышленной группы устанавливается договором о создании финансово-промышленной группы.

**Ассоциация** – добровольное объединение юридических или физических лиц для достижения общей хозяйственной, научной, культурной или какой-либо другой, как правило, некоммерческой цели.

В качестве особенностей ассоциаций можно назвать следующие:

- это самая «мягкая» форма интеграции компаний;
- ассоциация создается в целях кооперации деятельности рекомендательного характера;
- возможна централизация определенных функций, в основном информационного характера;
- члены ассоциации (союза) сохраняют свою хозяйственную самостоятельность и права юридического лица;
- ассоциация не отвечает по обязательствам своих членов;
- члены ассоциации несут субсидиарную ответственность по ее обязательствам в размере и порядке, предусмотренными учредительными документами ассоциации;
- члены ассоциации вправе безвозмездно пользоваться ее услугами.

Коммерческие организации в целях координации предпринимательской деятельности, а также представления и защиты общих имущественных интересов могут по договору между собой создавать и регистрировать объединения в форме ассоциаций или союзов, являющихся некоммерческими организациями.

**Стратегический альянс** – соглашение о кооперации двух или более независимых фирм для достижения определенных коммерческих целей, получения синергии объединенных и взаимодополняющих стратегических ресурсов компаний.

Стратегические союзы являются самой перспективной формой интеграции компаний, именно они из всех возможных форм оказались

в центре внимания ТНК в 90-х годах. Прогнозируется, что в XXI веке они превратятся в важнейшее орудие конкурентной борьбы. Заключение альянсов представляет собой один из наиболее быстрых и дешевых путей реализации глобальной стратегии. Наибольшее распространение получили альянсы, создаваемые в целях сотрудничества в сфере НИОКР.

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Назовите особенности производственного кооператива.
2. Как регистрировать предприятие?
3. Что такое картель?
4. В каких случаях проводится реорганизация предприятия?
5. Есть ли условия для создания кластера в г. Тольятти?

## **4. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ИДЕЯ И МЕТОДЫ ЕЕ ВЫБОРА**

### **4.1. Понятие предпринимательской идеи и предпринимательской активности. Мотивация предпринимательской деятельности как основа ценностной ориентации при генерировании предпринимательской идеи**

Начальный этап предпринимательской деятельности связан, как правило, с генерированием предпринимательской идеи как результатом мыслительной деятельности, впоследствии принимающей материализованную форму, которая обязательно характеризуется наличием инновационного момента.

В экономической литературе по поводу предпринимательской идеи существует несколько точек зрения.

Одни ученые определяют предпринимательскую идею как 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.

Другие рассматривают как четко сформулированное предпринимательское мнение, с помощью какого нового товара (услуги) или способа он может получить прибыль.

В рамках управленческой концепции, предпринимательская идея — это цель предпринимателя, выражающаяся в разработке предпринимательского проекта и реализующая его в виде создания собственного дела.

Следовательно, предпринимательская идея — это намерение предпринимателя на основе инновации (нового товара или услуги) удовлетворить существующие на рынке потребности с целью получения прибыли.

Субъектом предпринимательской идеи выступает предприниматель, предметом — инновация (товар или услуга), объектом является потребитель. Исходной точкой создания предпринимательской идеи служат психологические предпосылки предпринимательской деятельности, а именно мотивация предпринимателя, которая является ведущим фактором регулирования деловой активности и во многом объясняет его поведение и деятельность.

Под мотивом понимается внутреннее побуждение индивида к определенному виду активности, которая связана с удовлетворением определенной потребности. Мотивация выступает в качестве сложного механизма соотношения внешних и внутренних факторов поведения предпринимателя, и включает в себя все виды побуждений: мотивы, потребности, интересы, стремления, цели, ценности, влечения, мотивационные установки

или диспозиции, идеалы и т. д. Именно их соотношение определяет возникновение, направление, а также способы осуществления конкретных форм предпринимательской деятельности.

Мотивационный механизм предпринимателя делится на два блока:

1) внешнего целенаправленного стимулирующего воздействия на человека (побуждения и принуждения);

2) реализации внутренней психологической предрасположенности к той или иной деятельности.

Помимо потребностей и мотивов, мотивационный механизм включает:

- притязания – желаемый уровень удовлетворения потребностей, определяющий поведение, на которое влияют ситуация, успехи и неудачи;

- ожидания – оценка вероятности наступления события, которая конкретизирует притязания; предположение и прогнозы о последствиях и результатах;

- установки – психологическая предрасположенность, готовность человека к тем или иным поступкам в конкретной ситуации;

- оценки – характеристики степени возможного достижения результата или удовлетворения потребностей;

- стимулы – объекты, находящиеся вне субъекта, с помощью которых он может удовлетворить свои потребности.

Толчком к предпринимательской деятельности в равной степени может стать любой элемент мотивационного механизма, например, желание достичь успеха (мотивация успеха) или страх перед неудачей (мотивация боязни неудачи). Однако для предпринимательской деятельности доминирующей является мотивация успеха. Поскольку личностная активность здесь зависит от потребности в достижении успеха, поэтому предприниматели активны, инициативны и имеют высокую степень независимости от внешнего контроля. Такие психологические особенности предпринимателя определяются, прежде всего, содержанием его мотивационной сферы. В мотивации предпринимателя ведущей всегда является потребность реализации своего потенциала. Этим предприниматель отличается от человека, стремящегося к обогащению или к поддержанию определенного уровня существования. В предпринимательство приходят личности, обладающие высоко развитой потребностью в личных достижениях.

Важным моментом понимания значения мотивации является ее связь с самооценкой, уровнем притязаний и главными моментами для предпринимательства – способностью принимать управленческие решения и рисковать. Предприниматель выделяется высокой, но реалистичной самооценкой собственных возможностей, что позволяет ему



достаточно объективно оценивать собственный опыт и эффективно восполнять пробелы в знаниях, быстро принимать управленческие решения.

Специфичность уровня притязаний предпринимателя заключается в готовности к самостоятельной деятельности, что роднит его с подходом профессионалов, а также в ориентации на собственный анализ и оценку информации. В связи с этим предприниматель слабо подвержен конформистским влияниям, способен преодолевать узкоконъюнктурные оценки и прогнозировать развитие событий. Необходимой чертой предпринимательского мышления является творческий характер, стремление к инновациям, смелое использование конструктивных идей. Это позволяет избегать стереотипных, шаблонных решений и решать сложные проблемы рыночной экономики.

Исходя из мотивации предпринимательской деятельности и механизмов ее регуляции, европейские ученые выделяют стремление предпринимателей к максимальному использованию возможностей собственного личностного роста и созданию условий для развития своих сотрудников. Мотивационные теории анализируются при этом в целостном контексте практических следствий для реализации идеологии «выигрывают все».

Опросы немецких предпринимателей показали, что прагматические цели (деньги и материальные приобретения) занимают места ниже пятого, а на первых пяти представлены цели личностного развития и ориентация на принципы совместного творчества в совместной деятельности. Больше всего в своей работе предприниматели ценят возможность обмена мнениями с коллегами и совместную разработку процедур принятия решений. Уровень же профессионализации связывается с возможностями самоактуализации, способностью испытывать удовлетворение от работы.

Исследования мотивации россиян показывают низкий уровень мотивации достижения, низкие показатели рациональности и высокую личностную склонность к риску.

Согласно результатам опроса, ведущими мотивами предпринимательской деятельности в РФ служат:

- внутренний комфорт и самоуважение (60%);
- достижение конкретных и осязаемых результатов своего труда (60%);
- возможность обрести свободу творчества, достичь пика творческой самореализации (50%);
- защищенное материальное положение для себя и близкого окружения (40%);
- доказательство своих возможностей в бизнесе (40%);
- влияние на людей (30%).

Анализ мотивов предпринимательской деятельности, который провели российские ученые, указывает на заметное доминирование в иерархии

мотивации российской бизнес-элиты профессиональных и самоутверждающих моментов, при значительном мотиве материальной защищенности.

Ценностные ориентации предпринимателей объясняют, почему главным обстоятельством, отличающим предпринимательскую идею от других, служит попытка соединения в ней трех характеристик успешной хозяйственной деятельности – инновационности, прибыльности и конкурентоспособности.

#### **4.2. Процедура выбора предпринимательской идеи. Потребности и модель поведения потребителя**

В настоящее время ни наука, ни практика не представили универсальной методики генерирования предпринимательской идеи, которая могла бы гарантировать успех. В общем виде процедура выбора предпринимательской идеи состоит из таких этапов, как поиск, анализ, селекция, позиционирование, постановка целей, разработка схемы реализации, осуществление, пересмотр, ревизия.

Информационным полем для предпринимательских идей служат:

- спрос (существующий и прогнозируемый);
- развитие существующей структуры производства;
- использование уникальных местных ресурсов.

Факторы, способствующие генерированию идей:

- особые способности предпринимателя: интуиция, здравомыслие, прагматизм, опыт, проницательность и профессионализм предпринимателя;
- опыт успешного ведения бизнеса.

Процесс формирования предпринимательской идеи делится на следующие этапы (табл. 4.1).

Таблица 4.1

##### *Этапы формирования предпринимательской идеи*

Этап	Содержание этапа
1	Поиск и накопление идей
2	Первичная экспертиза (проверка идей на востребованность рынком и выявление платежеспособного спроса)
3	Анализ, ранжирование, оценка и выбор идей. Выбор целевого рынка и позиционирование идеи. Проверка наличия условий для реализации идеи
4	Постановка и формирование целей предпринимателя
5	Разработка схемы реализации предпринимательской идеи (организационно-экономическое, техническое обеспечение реализации идеи и бизнес-план)

## Этап I. Поиск и накопление идей

Поиск идей, как правило, происходит в области неудовлетворенных потребностей или новых возможностей производства.

Поиск предпринимательской идеи – сложный творческий процесс, в ходе которого следует использовать определенные ориентиры и методы. К ориентирам поиска можно отнести различные инновации в хозяйственной деятельности, неудовлетворенные потребности.

### Что и где необходимо искать?

Объектами поиска являются:

#### 1. Товарные рынки:

- неудовлетворенные потребности;
- информация о дефиците продукции;
- новый рынок;
- новый потребитель;
- рыночная ниша;
- пути формирования новых потребностей;
- структурный разрыв в процессе общественного производства по технологической цепочке и номенклатуре продукции;
- географический разрыв в процессе общественного производства и реализации продукции по регионам.

#### 2. Производство:

- новые, нестандартные возможности применения ресурсов;
- применение новой техники и технологии;
- новый подход к производству товара;
- новая комбинация факторов производства;
- новое или более качественное сырье и материалы;
- патенты;
- франчайзинг;
- совершенствование кооперативных связей;
- интеграция;
- пути ускорения оборота капитала;
- изменение системы управления.

#### 3. Комплекс маркетинга:

- новый товар или услуга;
- улучшение ассортиментной политики по ассортиментным группам и позициям;
- улучшение дизайна и упаковки;
- совершенствование марочной политики и создание бренда;
- новый канал сбыта;
- новый способ хранения и транспортировки товаров;
- новая рекламная акция или кампания;
- новый эффективный способ стимулирования сбыта продукции.

#### 4. Информационное пространство:

- новый способ хранения, накопления и использования информации.

#### 5. Личный предпринимательский потенциал:

- возможности применения опыта и знаний.

#### Методы поиска:

- посещение конференций, презентаций, встреч, выставок, симпозиумов и т. д.;
- отслеживание перемен на рынке;
- изучение бюллетеней патентных ведомств;
- знакомство с новыми изобретениями;
- изучение товаров конкурентов;
- неформальный сбор информации (друзья, знакомые);
- формальный сбор информации;
- анализ комбинации рынков и товаров, которые могут быть старыми или новыми;
- отзывы потребителей;
- мнения работников отделов маркетинга и сбыта, оптовой и розничной торговли;
- публикации федерального правительства и региональных органов власти.

Успех предпринимателя базируется на бизнес-идеях, содержанием которых является, по мнению М. Смолы, выявление и удовлетворение потребностей. Поэтому поиск неудовлетворенных потребностей и анализ рыночных возможностей является исходным моментом генерирования предпринимательской идеи.

Под потребностями понимается внутреннее состояние, отражающее физиологический или психологический дефицит чего-либо, который вызывает состояние дискомфорта. Демокрит рассматривал нужду (потребность) как основную движущую силу, которая сделала ум человека изощренным, позволила приобрести язык, речь, привычку к труду.

По мнению Гераклита, потребности определяются условиями жизни, поэтому свиньи радуются грязи, ослы предпочитают солому, птицы купаются в пыли и золе и т. д. Он считал, что умеренность в удовлетворении потребностей способствует развитию и совершенствованию интеллектуальных способностей человека.

Сократ писал, что каждому человеку свойственны потребности и стремления. Причем главное состоит не в том, каковы они, а в том, какое место они занимают в его жизни. Человек не может выйти из-под зависимости от других людей, если он не в состоянии управлять своими желаниями, привычками. Люди, не способные укрощать свои побуждения, являются рабами телесных страстей и внешней действительности.

О потребностях говорил и Аристотель. Он полагал, что стремления всегда связаны с целью, в которой в форме образа или мнения представлен объект, имеющий для организма полезное или вредное значение.

Экспериментальное изучение потребностей начал Т. Левитт. Одну из первых классификаций потребностей предложил в 1938 году психолог Г. Муррей, выдвинув идею об их четырех основных типах:

- 1) первичные (обеспечивают выживаемость человека) и вторичные (способствуют развитию личности);
- 2) позитивные и негативные;
- 3) явные и неявные;
- 4) осознанные и неосознанные.

На основе этого он сформулировал 37 видов потребностей показав, что у всех потребителей они одни и те же, только имеют специфическое выражение.

Количество и разнообразие потребностей огромно. Большое распространение получили теории, объясняющие поведение человека исходя из его потребностей, — «иерархия потребностей» А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. Макклеланда, двухфакторная теория Ф. Герцберга, теория СВР К. Алдерфера и др.

Например, А. Маслоу разделил потребности на пять основных категорий по степени значимости: физиологические потребности, потребности самосохранения, социальные потребности, потребности в уважении и потребности в самоутверждении.



**Рис. 4.1.** Иерархия потребностей по А. Маслоу

Для выявления неудовлетворенных потребностей необходимо знать модель покупательского поведения, которая включает факторы, влияющие на покупателя, процесс принятия им решения о покупке и его реакцию, мотивы покупок.

К факторам, влияющим на покупателя, относят технологические, экономические, политические, правовые, социальные факторы внешней среды и комплекс маркетинга.

Кроме внешних факторов, на потребителя оказывают влияние его индивидуальные характеристики, к которым относятся:

- социально-демографические признаки (возраст, пол, стадия жизненного цикла семьи, профессия, должность, экономическое положение, стиль жизни);
- личностные особенности (психологические свойства личности: характер, темперамент, способности, интересы, установки).

В структуру покупательского поведения включают различные мотивы покупок – выгоды, снижения риска, соучастия, престижа, имиджа, независимости, познания и самореализации. Эти мотивы должны учитываться при разработке предпринимательской идеи.

При анализе рыночных возможностей важным моментом является выявление современных тенденций развития и уровня их влияния на регион. Современный этап развития общества характеризуется новыми тенденциями в развитии мировой и национальной экономики (табл. 4.2), которые инициируют появление новых потребностей.

Таблица 4.2

*Современные тенденции развития общества*

Факторы внешней среды	Содержание тенденции развития
Технология	Научоемкость производства, новые технологии, компьютеризация, информационные технологии, новые средства коммуникации. Новые товары и услуги
Политика	Новое законодательство, обновление политического курса, лоббирование
Социально-культурные факторы	Гуманизация общества. Социальные обязательства государства, направленность его расходов. Изменение жизненного уровня населения. Дифференциация населения по доходам. Изменения в культуре потребления. Развитие индивидуума от «homo sapiens» (человека мыслящего, разумного) к «homo integrans» (человеку целостному)

Факторы внешней среды	Содержание тенденции развития
Экономика	Переход от мобилизационного к инновационному типу развития. Экономические реформы. Экономические кризисы, интеграция и специализация. Структурные изменения в отрасли и инновационная деятельность. Изменения, вызванные НТР, повышение значения качественных показателей. Дифференциация населения по доходам. Дифференциация и индивидуализация потребностей производства и населения
Наука	Новая парадигма развития общества и управления. Освоение новых междисциплинарных знаний. Развитие информационного пространства. Обогащение классической медицины знаниями о психосоматическом единстве человека
Маркетинг	Развитие психологии эффективных коммуникаций

### **Этап II. Первичная экспертиза (проверка идей на востребованность рынком и выявление платежеспособного спроса)**

Проводя первичную экспертизу бизнес-идеи, предприниматель должен помнить одну из самых важных вещей — люди покупают пользу, а не свойства. Потребители делают покупки исходя из полезности для них. Предприниматель часто сосредотачивает все внимание на технических характеристиках продаваемой продукции. Поэтому следует учитывать, что товар имеет несколько уровней (рис. 4.2):

- 1) базовый уровень (продукт как таковой) — это то, ради чего продукт покупается, его способность решить проблемы потребителя;
- 2) фактический продукт или товар в реальном исполнении;
- 3) расширенный продукт (товар с подкреплением или сопровождением), поддерживается комплексом услуг, льгот;
- 4) обобщенный продукт — психологический ореол или имидж товара, который создается с помощью рекламы и других способов продвижения товара.

Поэтому предпринимателю нужно решить несколько проблем и определить:

- ожидаемые характеристики товара;
- группы потребителей и нужды, которые следует удовлетворить;

- дизайн и цену товара;
- сервис;
- оптовых и розничных продавцов;
- систему маркетинговых коммуникаций.

Это позволит проверить идеи на востребованность рынком и выявить платежеспособный спрос.

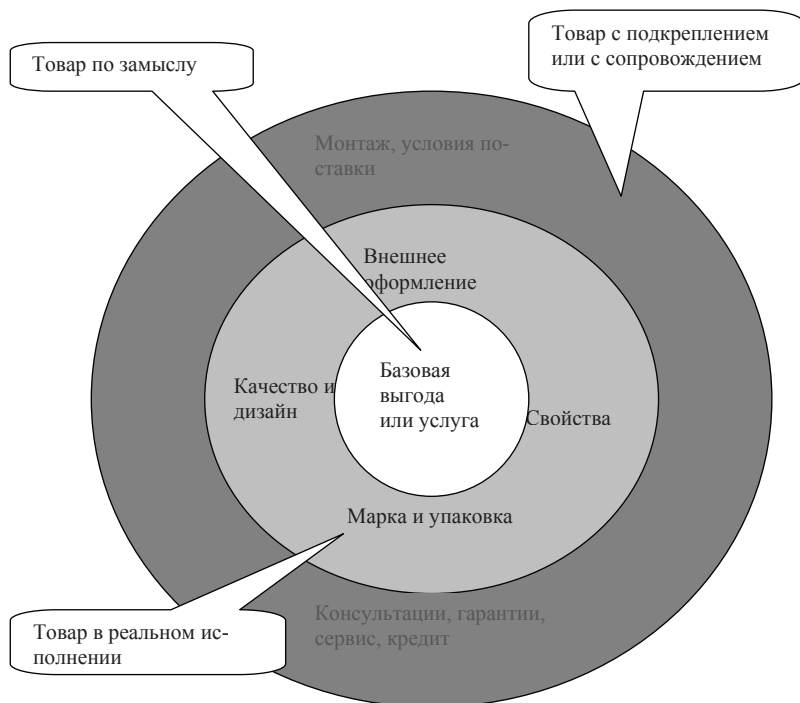


Рис. 4.2. Три уровня товара по Ф. Котлеру

### Этап III. Анализ, ранжирование, оценка и выбор идей.

#### Выбор целевого рынка и позиционирование идеи. Проверка наличия условий для реализации идеи

Критериями отбора перспективных предпринимательских идей являются следующие параметры:

- 1) эффективность идеи;
- 2) перспектива завоевания или создания рынка;
- 3) длительность рабочего периода, или время реализации идеи;
- 4) объем и структура инвестиций, необходимых для реализации идеи;



- 5) доступность и цена ресурсов;
- 6) наличие необходимой рабочей силы.

Предпринимательская идея выступает как инновационная инициатива предпринимателя. Инновационный характер может проявиться по отношению к товару и услуге, факторам производства и их комбинации (организации производства и труда), производственному и технологическому процессу.

#### **Этап IV. Постановка и формирование целей предпринимателя**

Цель в той или иной форме присутствует в сознании человека, осуществляющего любой вид деятельности. Цель или целевое назначение представляет осознаваемые ограничения, которые наложены на нынешнее и будущее поведение и основаны на анализе прошлых и будущих потребностей, желаний, устремлениях. При этом цель можно рассмотреть как потребность человека, которая возникает из-за противоречия последнего со средой и порождена объективным миром и предполагает его. Потребность приводит к собственно цели – образу предмета, который должен возникнуть в результате предстоящих действий.

Цель – основная форма предвосхищающего отражения (антиципации – предвосхищения, опережения событий), которое охватывает собственно познавательные и проектирующие аспекты.

Цель – это желательный ориентир для будущих достижений, в котором отражается ожидаемый результат сознательной деятельности людей. Познавательный аспект цели соответствует прогнозу будущего. Проектирующий аспект цели соответствует способам перехода к желаемому будущему или плану.

Постановку и формирование целей предпринимателя лучше всего осуществлять, используя управленческий подход. В процессе развития управления эволюционизировало само понимание цели и целеполагания как элемента системы управления. На начальном этапе сформировалась позиция, согласно которой целеполагание выделилось как исходная функция управления, предполагающая определение цели развития. В последующем оно усложнилось, и получила распространение концепция, которая расширила и сделала многоплановой данную функцию путем включения в нее миссии, а в некоторых случаях и стратегии. В предпринимательстве цель выступает как конкретный конечный результат деятельности.

По наличию информации о способах достижения можно выделить три типа целей:

- 1) функциональную;
- 2) цель-аналог;
- 3) цель развития.

Функциональная цель — это способ достижения, известный данной системе (или человеку), достигавшую данную цель. Функциональные цели повторяются во времени и пространстве.

Цель-аналог представляет образ, который был получен в результате действий другого предпринимателя, но ни разу не был достигнут лично.

Цель развития или новая цель никогда и никем ранее не достигалась. Эта цель, как правило, связана с образованием новых систем.

Цель развития при условии ее успешного достижения одной из систем превращается в цель-аналог для всех остальных систем, а для данной системы становится функциональной целью. Каждое средство достижения цели можно рассматривать одновременно и как цель, а каждую цель — как средство.

Цель определяется предпринимателями самостоятельно и представляет собой субъективное отражение свойств, характеризующих проект. В то же время на формулировку целей существенное влияние оказывают интересы многочисленных субъектов, связанных с ее деятельностью, — владельцы, сотрудники, деловые партнеры, местные власти, общество в целом. По своему происхождению цель выражает определенный мотив деятельности в конкретной форме и содержании достигаемого результата.

В системе управления цель выполняет ряд важных функций:

- 1) уменьшает неопределенность деятельности, становясь ориентиром во внутренней и внешней среде;
- 2) отражает общую направленность действий и сплачивает сотрудников;
- 3) помогает сотрудникам адаптироваться и сконцентрироваться на достижении желаемых результатов;
- 4) составляет основу критериев для принятия управленческих решений, контроля и оценки результатов деятельности, материального и морального поощрения сотрудников.

Предпринимательские цели побуждают предпринимателей брать на себя добровольно нелегкие обязанности и прилагать все возможные усилия для их выполнения.

Предприниматель (управляющая система) является носителем целей предпринимательской деятельности и организации. Исходной точкой целеполагания является миссия, которую необходимо рассматривать как проявление социальной ответственности предпринимателя перед обществом и потребительную стоимость его деятельности. Выступая на рынке товаропроизводителей, любой предприниматель обосновывает перед обществом свою роль в его построении и развитии. В этом случае миссия выступает как категория потребительной стоимости, поскольку в ней показывается удовлетворяемая потребность общества. При данном подходе миссия не может выступать ни целью, ни стратегией или ценностями

предпринимателя. Она играет роль продолжения потребительной стоимости предлагаемых товаров и услуг. Поэтому объявлять миссию как основную и генеральную цель представляется некорректным, поскольку в условиях рынка цель коммерческих организаций как индивидуального капитала в любой организационной форме – приращение стоимости.

Следовательно, миссия не может находиться на одном уровне с целями, так же как и не может дополнять их или противоречить им. Соотношение миссии и цели тождественно соотношению потребительной стоимости и стоимости.

Данный подход к миссии отражает сущность рыночных отношений, поскольку включает в систему управления закон стоимости и закон накопления. Эти законы формируют цель, а закон спроса и предложения, выражается в миссии. Последняя выступает как элемент взаимосвязи предложения и спроса, элемент влияния на внешнюю среду, а цель – элемент внутренней среды.

Исходя из этих позиций, целесообразно определять миссию на основе маркетингового подхода, что позволит отразить действие закона спроса и предложения и точнее всего выявить потребительную ценность любой деятельности.

В настоящее время многие делают попытки сформулировать свою миссию и идеологию. Особенно это касается предпринимателей, работающих в условиях жесткой конкуренции. Сравнительный анализ миссий показывает, что немногие предприниматели умеют правильно сформулировать свою роль и меру социальной ответственности перед обществом. Главными ошибками являются многословность, включение в миссию целей и задач, обилие профессиональных терминов, значительная динамика текста и т. д. Представляя потребительную ценность предпринимательской деятельности, миссия должна позиционироваться в сознании потребителей и конкурентов. Согласно правилам позиционирования она должна быть краткой; отражать потребительную стоимость и ценность организации или деятельности, т. е. социальный эффект.

Главная цель управляющей системы – сохранение устойчивого состояния управляемой системы и обеспечение выпуска конкурентоспособной продукции, пользующейся спросом на рынке. Кроме этого, перед системой стоят многообразные цели по видам деятельности:

- технические;
- технологические;
- экономические;
- производственные;
- научно-технические;
- социальные.

В управлении цели тракуются, с одной стороны, как результат, к которому стремится система, а с другой – как желаемое, возможное и необходимое состояние системы.

В основе разделения целей на два типа (цель – результат, цель – желаемое состояние) лежит противоречие между стратегическими и частными интересами предпринимательской деятельности или организации в рамках открытой системы управления. Первые предполагают наращивание стратегического потенциала для повышения конкурентоспособности. Более того, конкурентоспособность основывается на сбалансированности между технической, технологической, организационной, экономической и социальной подсистемами организации. Реализация стратегических интересов позволяет эффективно удовлетворять частные – получать доход от основных видов деятельности.

Частные интересы порождаются колебаниями конъюнктуры рынка и действием других факторов, т. е. опасностями и возможностями, возникающими во внешней среде.

Все это подтверждает обоснованность разграничения при целеполагании в системе управления цели-результата (для формирования стратегии действий) и цель-желаемое состояние (для разработки плана развития). Цель стратегии в рыночной экономике выступает как результат, к которому стремится система управления. Цель-результат относится к стратегии и выражается в категориях доходности, отражая известное противоречие, заложенное в товаре между стоимостью и потребительной стоимостью. Доходность зависит от стоимости товара и выражает отношения по поводу ее реализации. Конкурентоспособность связана с состоянием деятельности, т. е. со способностью противостоять разрушительным воздействиям окружения.

Постоянные изменения, происходящие во внешней среде, порождают диспропорцию между состоянием и структурой внутренней среды и требованиями внешней. Данная диспропорция является базовой для формулирования цели – желаемого состояния системы.

Эффективность деятельности во многом зависит от выбора правильной позиции, которая, в конечном счете, определит конкурентное положение на рынке. Однако до ее установления необходимо оценить свою конкурентоспособность. Поэтому цель – желаемое состояние имеет количественную и качественную характеристику, ориентирована во времени. Данная цель касается стратегического потенциала, постольку при ее формулировании и детализации эффективно использование целевой модели в виде древовидного графа – «дерева целей».

В силу закона иерархии (или пирамиды) системы способны расчлениваться на составляющие по уровням (ступеням) от самого сложного до простого. Так строится иерархия целей или «дерево целей». «Дерево целей» – это графическое представление взаимосвязей и соподчиненности

целей и задач одной или нескольких систем. При этом сложные и комплексные цели расчленяются по выбранным критериям на ряд менее сложных, которые также расчленяются на подцели и задачи (подзадачи).

Декомпозиция главной цели стратегического плана на подцели осуществляется последовательно с выполнением ряда требований:

1) общая цель, помещенная на вершине графа, содержит основные характеристики стратегического потенциала к концу планируемого периода (темпы роста объема производства, фондоотдача, темпы повышения производительности труда, численность персонала, виды деятельности, рентабельность, позиция в отрасли по отношению к лидеру и т. д.);

2) подцели каждого уровня независимы и не выводимы друг из друга;

3) при развертывании генеральной цели в иерархическую структуру целей реализация подцелей каждого последующего уровня есть достаточное условие реализации цели предыдущего уровня;

4) первый уровень декомпозиции включает подцели: техническую; технологическую; организационную; экономическую и социальную подсистемы;

5) количество уровней в «дереве целей» зависит от характера стоящих проблем, масштаба организации и количества видов деятельности;

6) результатом декомпозиции является формирование стратегических задач научно-технической, инновационной и инвестиционной политики.

Следует отметить, что формулирование данной цели производится по данным анализа общеэкономических тенденций, циклов развития народного хозяйства и жизненных циклов организации, товаров и услуг.

Исходной точкой разработки целей предпринимателя является определение цели – результата, которая выполняет функции:

- устранения отрицательного эффекта неопределенности внешней среды;
- использования появляющихся в ней возможностей и нивелирования угроз;
- адаптации к изменениям внешней среды и получения дохода от основных видов деятельности.

В управлении цель-результат, выступая как прогноз результатов управленческой деятельности, представляет многочисленные управленческие операции и процедуры, которые включают:

- 1) описание ситуации, требующей действий органа управления по наиболее существенным параметрам управляемого объекта;
- 2) выбор главного направления деятельности;
- 3) формулирование цели как желаемого результата;
- 4) постановка задач или заданий перед подчиненными звеньями;
- 5) исключение постановки альтернативных или противоречивых целей;
- 6) установление для каждой задачи критериев ее достижения.

Цели должны быть сконцентрированы на важном моменте. Для определения важных моментов используется «луковица целей» (рис. 4.3).



Рис. 4.3. «Луковица целей»

(УП – удовлетворение потребностей; ЛУМ – ликвидация узких мест)

Внешний слой «луковицы целей» определяется рынком. Это может быть мировой или локальный рынок. Главное – удовлетворение на этом рынке неудовлетворенной другими потребности. Осуществляя удовлетворение рыночной потребности, производя продукцию или услугу, предприниматель наталкивается на узкие места. К узким местам в рамках самой системы производства относятся:

- высокая себестоимость продукции;
- недостаточный стратегический потенциал (производственные мощности и персонал);
- нехватка финансовых средств.

Поэтому предприниматель заинтересован в скорейшем обнаружении самого узкого места, приносящего наибольший ущерб. Цели как раз относятся к устранению узких мест. Сердцевину «луковицы целей» составляет работник. На рабочем месте нужен способный и профессиональный работник. Если его квалификация недостаточна, легко сформулировать цель ее повышения. Если квалификация работника переросла те требования, которые предъявляются к нему на данном рабочем месте, то могут возникнуть проблемы, потому что «избыток знания порождает недостаток желания». Подразделению нужна

продукция рабочего места. Крупнейшая потребность определяет и цель рабочего места. Здесь могут возникнуть узкие места: оснащение; соответствие разряда работника разряду работ; трудоемкость. Узкое место должно быть четко определено и выявлено. В качестве устранения узких мест В. Мевес предложил следующую последовательность действий (рис. 4.4).



Рис. 4.4. Спираль В. Мевеса

### **Этап V. Разработка схемы реализации предпринимательской идеи (организационно-экономическое, техническое обеспечение реализации идеи и бизнес-план)**

После анализа предпринимательской идеи и определения направления ее реализации заключительным этапом является составление бизнес-плана. Бизнес-план представляет собой описание того дела, которым думает заниматься предприниматель. Здесь дается перечень основных проблем, и определяются пути их решения:

1. Анализ конъюнктуры рынка. Сегментирование и поиск рыночной ниши, определение целевого рынка. Сопоставление прогноза продаж.
2. Выявление коммерческих рисков и метода ценообразования.
3. Расчет сметы и калькуляции. Составление плана доходов и расходов.
4. Определение конкретной технологии 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.

5. Расчет основных и оборотных средств, а именно количества машин, станков, оборудования; зданий, сооружений, складов, энергии, транспорта, сырьевых ресурсов и т. д.

6. Определение размера авансированного капитала, который включает материальные и нематериальные активы.

7. Выявление эффекта с использованием метода дисконтирования.

8. Принятие решения о реализации предпринимательской идеи и составление бизнес-плана.

### **4.3. Методы генерирования предпринимательской идеи**

Творчество как процесс создания нового выражает созидательный, преобразующий труд человека (единство познания и преобразования).

Структура творческого процесса представляет последовательность стадий: мотивация — целеполагание — сбор информации — рождение новой идеи — формирование образа будущего — реализация.

**Креатив** — это созидательный акт, в результате которого рождается новое нестандартное решение без ограничений по сферам деятельности. Креативность не является врожденным качеством, его может в себе развить практически каждый. Специалисты утверждают, что у каждого человека существуют свои барьеры, блоки и комплексы, мешающие мыслить по-настоящему творчески. Пути высвобождения творческой энергии у каждого должны быть индивидуальные.

Этапы создания креатива:

1) подготовка: формулировка задачи и начальные попытки ее решения;

2) инкубация: отвлечение от задачи и переключение на другой предмет;

3) просветление: интуитивное проникновение в суть задачи;

4) проверка: испытание и реализация решения.

#### **Процедура процесса создания креатива**

1. Разминка (15–20 минут). При этом используются детские игры, физические упражнения, музыка и просмотр визуальных изображений. Целью является расслабление, разрядка, возвращение в детское состояние, когда еще не было мыслительных барьеров, выработанных годами и создание эмоционального, образного фона.

2. Формулировка задачи и попытка ее решения. Основной принцип поиска является способность взглянуть на проблему «под другим углом».



Решение проблемы зависит от характера задачи, степени полноты и достоверности исходной информации и личных качеств разработчика – его способности умело ориентироваться в информационной среде, степени владения методологией познания и творчества. Целью методов творчества является ускорение процесса решения проблем и повышение качества ее решения. Классифицируя методы поиска решений по типу стратегии, выделяют три класса:

- 1) эвристические методы (стратегия случайного поиска);
- 2) методы функционально-структурного исследования объектов;
- 3) класс комбинированных алгоритмических методов (стратегия логического поиска).

Эвристические методы включают:

- «мозговой штурм» (А. Осборн: разделение в пространстве и во времени генераторов идей и критиков);
- синектику (У. Гордон);
- фокальные объекты (Ч. Вайтинг);
- гирлянды случайностей и ассоциаций (Г. Буш);
- списки контрольных вопросов (Д. Пойа, А. Осборн, Т. Эйлоарт);
- заданного диапазона;
- шести шляп (Эдвард де Боно);
- вымышленных персонажей;
- Mind Mapping (Т. Бьюзен);
- произвольно выбранных слов, журнальных и газетных вырезок и т. д.

Рассмотрим некоторые креативные методики:

• **Метод заданного диапазона.** Формулируется диапазон возможных решений проблемы, определяются две точки как исходные ограничители. Начальная точка описывает наиболее консервативное и беспроигрышное решение. Конечная точка описывает самое нереалистичное решение. Остальные возможные решения проблемы не оцениваются, а ранжируются по степени «рискованности» в рамках заданного диапазона.

• **Метод шести шляп** (Эдвард де Боно) разделяет мыслительный процесс на основные этапы – сбор информации, генерацию идеи и критическую оценку. Каждый из этапов символизирует шляпу определенного цвета:

- белая шляпа – рациональная, этап сбора информации, требуется изложить цифры и факты;
- красная шляпа – эмоциональная, где необходимо зафиксировать все связанные с задачей эмоции, предчувствия и др.;
- черная шляпа – пессимистичная, критически настроенная, поскольку здесь обсуждаются возможные неудачи;

- желтая шляпа – позитивная, оптимистичная, анализируют задачу с точки зрения позитива, фиксируют выгоды и преимущества;
- зеленая шляпа – творческая, так как важно сосредоточиться на поиске новых решений проблемы, возможных альтернативах и рассмотреть все возможные варианты;
- синяя шляпа – философская, где формулируется общее представление о ситуации, систематизируется мыслительный процесс.

- **Метод «потока»** состоит в предложении максимально возможного количества решений проблемы. Причем решения могут быть самыми фантастическими и абсолютно нереалистичными. Критически на решения можно будет взглянуть позже, но в момент придумывания решений важно «отпустить» свое сознание и дать полную волю воображению.

- **Метод вымышленных персонажей.** Метод индивидуального решения проблемы. Для этого создается собственная «креативная группа» из вымышленных и реальных персонажей. Задается вопрос «Какое решение этой проблемы предложил бы Кутузов, или Задорнов, или капитан Немо, или сосед по даче, или Баба-Яга?». Основной принцип – рассмотреть проблему с разных сторон, с разных точек зрения.

- **Mind Mapping (Тони Бьюзен)** строится на создании ментальных карт. Методика позволяет структурировать мыслительный процесс и стимулировать пошаговое мышление. Основу методики составляет процесс радиантного мышления – от основной проблемы, как от ствола дерева, отходят различные идеи, связанные с ней. Ментальная карта должна быть максимально образной, аккуратной и красочной, ее необходимо дополнять цветными иллюстрациями. Старт начинается с середины листа, где в квадрате или в круге (по вашему выбору) формулируете проблему, после чего в виде жирных линий отводятся ветви, обозначающие основные идеи, связанные с этой задачей. Важность идей выделяется с помощью толщины линий, а взаимосвязи между различными ветвями показываются замкнутыми контурами и стрелками.

Mind Mapping позволяет правильно расставить приоритеты и структурировать проблему.

- **Метод произвольно выбранных слов,** журнальных и газетных вырезок. Произвольно выбирают несколько заголовков и придумывают решение проблемы, начинающееся с текста одного из выбранных заголовков (5 минут). Рациональный анализ решений может проводиться только после того, как собраны все варианты. В печатном тексте наугад выбирают слово и связывают с существующей проблемой. Метод помогает очень быстро выстроить ассоциативный ряд, который, как правило, либо наталкивает на решение проблемы, либо задает направление креативного процесса.

Эвристические методы не могут гарантировать получения оптимального варианта решения, так как объект и его характеристики специально не изучаются.

Методы функционально-структурного исследования включают:

- морфологический анализ (Ф. Цвикки, 30-е гг.);
- матрицы открытия (А. Моль);
- десятичные матрицы поиска (Р. Повилейко);
- функциональное конструирование (Р. Коллер);
- морфологическое классифицирование (В. Одрин);
- сегментирование и позиционирование.

Системный поиск – это системное исследование объекта. Стратегия поиска решения проблемы основана на составлении  $n$ -мерной статической матрицы по признакам исследуемого объекта. Ячейки в пересечениях строк и столбцов отражают все возможные реализации.

Например, в этапы морфологического анализа (Ф. Цвики) входят:

- 1) формулировка задачи с указанием условий и ограничений;
- 2) составление структуры объекта и его функций как основы для решения задачи;
- 3) составление возможных вариантов реализации отдельно по каждому признаку (свойству);
- 4) оценка всех полученных вариантов решения задачи;
- 5) выбор наиболее предпочтительного варианта решения задачи.

Класс комбинированных алгоритмических методов:

- алгоритм решения изобретательских задач – АРИЗ (Г. Альтшуллер);
- обобщенный эвристический метод (А. Половинкин);
- комплексный метод поиска решений технических проблем (Б. Голдовский);
- фундаментальный метод проектирования (Э. Мэтчетт);
- эволюционная инженерия (С. Пушкарев).

Поиск решений с использованием этих методов является системным и целенаправленным. АРИЗ (алгоритм решения изобретательских задач) является наиболее широко применяемым методом.

Период работ Г. Альтшуллера по ТРИЗ (теория решения изобретательских задач) составляет более 50 лет (1946–1998). ТРИЗ относится к аналитическим теориям, представляя систему приемов, методов и алгоритмов целенаправленного управления процессом поиска решений задач. Целью ТРИЗ является формализация репродуктивного компонента творческого процесса, выбор наиболее эффективной тактики поиска решений вместо тактики проб и ошибок. Алгоритм содержит девять этапов:

- 1) анализ задачи;
- 2) формирование модели задачи;

- 3) определение идеального конечного результата и физического противоречия;
- 4) анализ оптимального использования ресурсов;
- 5) поиск аналогов в базе знаний;
- 6) корректировку задачи;
- 7) проверку качества полученного решения;
- 8) формулировку принципа решения;
- 9) анализ фактического сценария решения с данным на новизну.

На первом этапе рассматриваются ограничения и цели задачи с выявлением противоречия. В результате получают модель задачи, анализ которой позволяет выявить оперативную зону конфликта. На третьем этапе формируется образ идеального решения и противоречия, мешающего его достижению. На четвертом этапе выполняются операции по увеличению ресурсов и их оптимального использования.

ТРИЗ Тренинг Центр (Воронеж) с 1990 года начал адаптировать методы технической ТРИЗ для решения задач в экономике и разработал более 30 новых подходов и технологий.

3. Инкубация представляет отвлечение от поиска идей и переключение на что-то другое. Путем переключения сознания на другой предмет создается возможность продолжить процесс на подсознательном уровне. В этот момент происходит интуитивное проникновение в суть задачи и озарение.

4. Испытание и реализация решения.

#### **4.4. Маркетинговые подходы в процессе генерирования предпринимательских идей**

Маркетинговые подходы генерирования предпринимательских идей включают:

- 1) анализ рыночных возможностей;
- 2) сегментирование и позиционирование товара;
- 3) создание бренда.

**Создание бренда как технология маркетинга, применимая к предпринимательству.** Повышение роли брендинга в современных рыночных условиях продиктовано изменением маркетинговых стратегий организаций, которые направлены на дифференциацию товаров. Выделение товаров среди многочисленных их аналогов приводит к необходимости физической, визуальной и виртуальной дифференциации, что и предопределяет развитие брендинга. Брендинг как технология усиления конкурентных преимуществ становится одним из основных инструментов в маркетинговой деятельности.

Под брендом понимается вся совокупность представлений, идей, образов, ассоциаций и т. д. о конкретном продукте, которая сложилась у потребителей.

Бренд – это актив компании, обеспечивающий возникновение дополнительных денежных потоков за счет формирования определенного образа в умах потребителя, обеспечивающего их лояльность.

В литературе можно найти достаточно большое количество общих описаний технологических этапов брендинга. В первую очередь это выбор рыночной ниши в сегменте и выявление для соответствующей целевой аудитории особенных свойств товара и формирование уникального торгового предложения. Бренд должен отвечать следующим критериям:

- дифференциации, т. е. предлагаемый товар должен выделяться на фоне аналогичных товаров;
- содержащиеся в рекламе бренда обещания соответствуют параметрам продукта;
- нести определенные ценности;
- быть привлекательным;
- иметь четкий профиль.

Технология создания брендинга в основном укладывается в схему: анализ – позиционирование – определение стратегии – продвижение (рис. 4.5). Схема, предложенная компанией *McKinsey*, подразумевает расширенный подход, в тоже время учитывающий основные этапы типичных схем (рис. 4.6).

В рамках предложенной схемы сегментацию рынка проводят на основе текущих показателей – дохода, возраста, этнической принадлежности различных целевых групп, моделей потребления и лояльности, образа жизни, но с учетом зарождающихся тенденций в потреблении.

Следующим важным критерием является прибыльность сегмента и прогноз темпов ее роста.

После этого, в процессе формирования брендинга можно переходить непосредственно к разработке бренда.

Определение уникальности бренда заключается в установлении главных достоинств для потребителя. При этом необходимо *концентрироваться на тех качествах*, которые важны для потребителей и отличаются от брендов конкурентов (рис. 4.7).

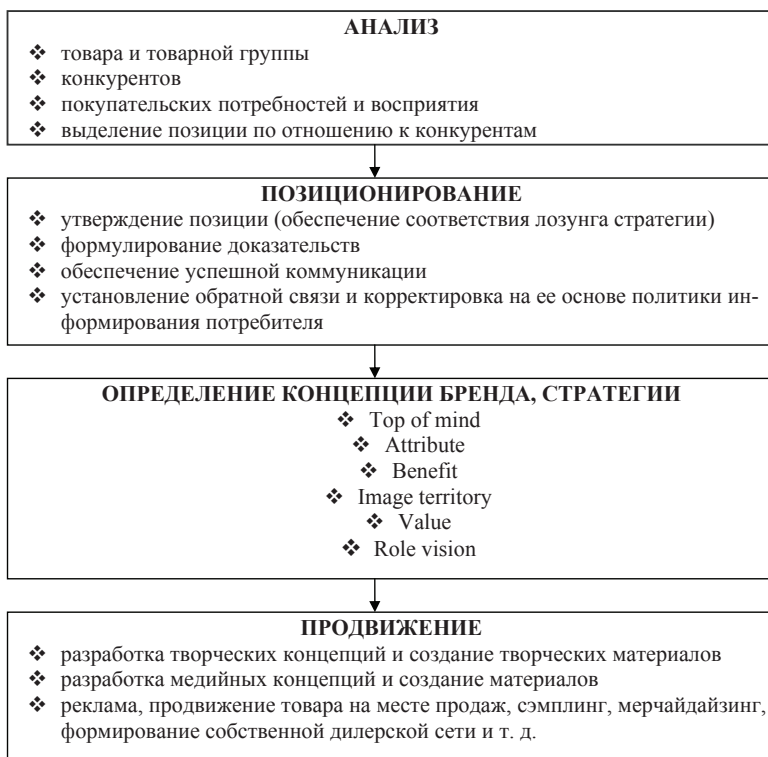


Рис. 4.5. Типичные этапы брендинга

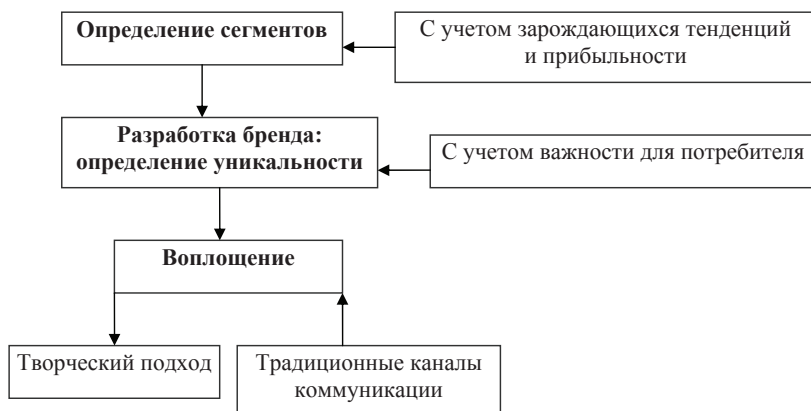


Рис. 4.6. Схема брендинга компании McKinsey



**Рис. 4.7.** Параметры формирования бренда

Основной задачей является определение качеств, интересующих потребителя:

1) сравнительный анализ характеристик бренда или количественные исследования с помощью фокус-групп;

2) прогностическое моделирование и один из видов многомерного статистического анализа (известного как прогностический анализ или моделирование на основе структурных уравнений):

- определение с помощью факторного анализа комплексной переменной, учитывающей как отношение потребителей, так и их фактическое поведение (например, доля потребления товаров под этим брендом в общем объеме потребления товаров данной категории).

- определение взаимосвязи между набором качеств, желательных для бренда, и другими связанными с ним ассоциациями — от неявных (например, репутация бренда и его индивидуальность) до явных (например, функциональные выгоды).

В этой модели предпочтительные свойства бренда выражаются зависимой переменной (искомое), ассоциации с брендом — независимыми переменными (определены заранее).

Этот анализ позволяет выбрать наиболее эффективный (мощный) и результативный (сфокусированный) путь определения начального набора характеристик и способов продвижения бренда, которые могли бы повлиять на восприятие бренда клиентами.

Анализ также показывает, какие неявные ассоциации, вызываемые брендом (например, «он заставляет меня вспоминать друзей»), связаны

с набором желаемых характеристик бренда. К тому же, он выявляет набор явных ассоциаций (например, «товары этой марки упакованы так, что я могу поделиться ими с подругой»), жестко связанных как с преимуществами марки, так и с неявными ассоциациями, которые хотели бы вызвать у потребителей маркетологи.

Предлагается использовать схему анализа структуры бренда, на основе которой и определять привлекательность бренда, разбивая ее на четыре категории ассоциаций.

Первый способ анализа и разделения ценностного спектра состоит в определении общих ценностей, важных для всех марок в товарной категории, и специфических или индивидуальных ценностей, относящихся исключительно к данному бренду. Общие ценности относятся ко всем торговым маркам в данном секторе рынка и представляют ключевые характеристики, без которых потребители не будут ее рассматривать как вариант выбора. Например, чтобы рассчитывать на успех на рынке продовольственных товаров, марка должна удовлетворять базовым критериям вкуса и безопасности, поскольку их можно считать общими ценностями продовольственного рынка. Специфические или индивидуальные ценности – это ценности, свойственные одной торговой марке, такой ценностный аспект, которым владеет и развивает один бренд. Характеристики специфических или индивидуальных ценностей:

- 1) отличают лидеров от середнячков;
- 2) формируют отличительный характер торговой марки;
- 3) делают марку уникальной и неповторимой;
- 4) придают торговой марке четко определенный профиль, ведь речь идет о наборе уникальных характеристик, отличающих марку от более слабых конкурентов.

Вторым способом является фокусирование, состоящее в разделении ценностей на осязаемые и абстрактные. Осязаемость – аспект ценности, связанный с «реальными» качествами торговой марки, то есть с тем, как выполняет свои функции товар или предоставляется услуга. Осязаемые аспекты лежат в основе успеха бренда и имеют материальную основу. Абстрактный, неосязаемый аспект ценности связан с эмоциональной стороной торговой марки, с чувствами по отношению к ней и ко всему рыночному сектору и выступает как субъективное понятие. Осязаемые аспекты можно расширять и развивать, а абстрактные ценности ограничивать, поскольку их будет много в сознании покупателей.

Преуспевающие бренды имеют сильные общие ценности, а также одну или две специфические, сочетают в себе четкое фокусирование и широкую направленность.



Фокусирование проявляется в выделении единичных ценностей, широкая направленность — в том, что марка в своих коммуникациях не ограничивается каким-то одним аспектом, а преподносит несколько ценностей. Неосязаемые специфические ценности — вот что действительно отличает одну торговую марку от другой и что может стать основой ее рыночной позиции.

Следует помнить, что на локальных рынках общие ценности превалируют над специфическими. Причина состоит в том, что конкуренция на таких рынках не отличается интенсивностью и потребность в отличительном профиле, специфических ценностях не столь велика.

Выявив эти группы и их процентное соотношение, можно понять, что именно в процессе принятия решений мешает потребителю однозначно предпочесть бренд и на каких стадиях компания теряет потенциальных клиентов.

После определения основного набора характеристик бренда остается продвигать бренд, используя различные технологии — рекламу, продвижение товара на месте продаж, сэмплинг, мерчайдаизинг, формирование собственной дилерской сети и т. д.

#### **4.5. Инновации в предпринимательстве**

В экономической литературе выделяются две модели предпринимательства: классическая и инновационная. Классическая модель предпринимательства — это традиционное, репродуктивное, рутинное предпринимательство. При этом предприниматель стремится организовать работу с расчетом на максимальную отдачу ресурсов.

Вторая модель — инновационное предпринимательство (продуктивное), которое предполагает поиск новых путей развития, что позволяет говорить о концепции управления ростом, или инновациями.

Под новшеством понимается новый порядок, новый обычай, новый метод, изобретение, новое явление. Русское словосочетание «нововведение» (в буквальном смысле «введение нового») означает процесс использования новшества. Термин «инновация» введен в научный оборот Й. Шумпетером и включает два понятия:

- новшество — новый продукт, услуга, технология, усовершенствование в общественном производстве;
- нововведение — процесс внедрения новшеств в различных сферах жизни общества и осуществление связанных с этим изменений.

Й. Шумпетер выделял пять областей инноваций:

- 1) использование новой техники, новой технологии и нового рыночного обеспечения производства;
- 2) внедрение продукции с новыми свойствами;
- 3) инновации в результате использования нового сырья;

4) в организации производства и материально-технического обеспечения;

5) инновации при использовании новых рынков.

Рассмотрим классификацию инноваций (табл. 4.3).

Таблица 4.3

*Классификация инноваций*

Признак классификации	Виды инноваций
Масштаб пространства	Мировые, национальные, отраслевые, локальные
Вид и сфера применения	Научные, технические, технологические, экологические, экономические, организационные, управленческие, рыночные и др.
Разнообразие решаемых задач	Спектральные и узконаправленные
Характер генерирования и внедрения	Быстрые и замедленные, нарастающие и затухающие, равномерные и скачкообразные
Степень новизны	– Радикальные (делающие прорыв в теории и практике). – Модифицирующие (улучшающие отдельные элементы существующих систем). – Условные (новое сочетание прежних элементов); комбинированные
Характер связи с предшествующими образцами инновации	– Открывающие новый вид деятельности. – Заменяющие инновации. – Отменяющие инновации. – Возвратные, обращающиеся к исходным идеям. – Имитирующие, в том числе ретроспективно
Цель	– Восстановления и сохранение функций и основных свойств существующей системы. – Приспособление к изменениям среды. – Коренная перестройка системы и создание ее нового варианта. – Создание системы нового вида, функционирующей на основе прежних принципов. – Организация системы нового рода путем коренного изменения принципа ее функционирования
Результативность	Завершенные и незавершенные, успешные и неуспешные
Направленность	Внутриорганизационные и межорганизационные
Характер	Эволюционные и революционные
Комплексность	Точечные, простые, системные

Важным элементом в деле реализации новшества являются ноу-хау (англ. *know how* – *знать как*), которые делятся на следующие типы:

- 1) технологические (результаты НИОКР, опыт производства, монтажа, испытаний и т. д.);
- 2) финансовые (условия получения и размещения денежных средств);
- 3) коммерческие (способы продвижения товаров, организации рекламы);
- 4) управленческие (методы управления и подходы).

Принятое к внедрению новшество приобретает новое качество – становится нововведением (инновацией). Жизненный цикл инновации состоит из двух периодов:

– период от начала разработки до выхода новшества на рынок (стадия создания); при этом само оно может устареть, а нововведение еще не начаться;

– период использования (от выхода и до ухода с рынка) – производство; сбыт; сервисное обслуживание.

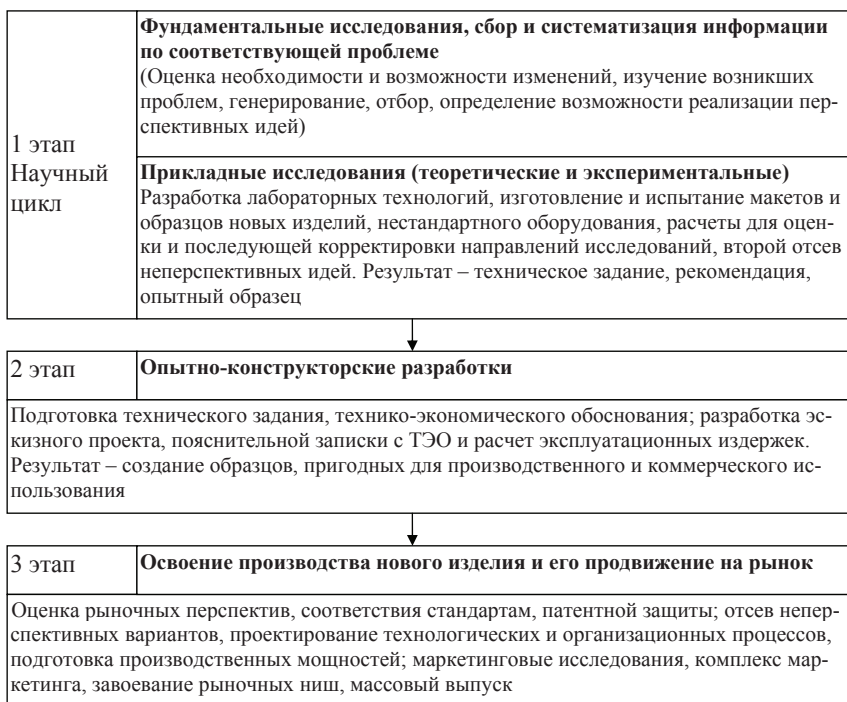
Процесс выведения новшества на рынок называется процессом коммерциализации. Период времени между появлением новшества и воплощением его в нововведение (инновацию) называется инновационным лагом.

Под инновационным процессом понимается единая цепь последовательных действий – от исследований и разработок новой технической идеи до практического внедрения созданного на ее основе новшества. Инновационный процесс выполняет следующие функции:

- 1) познавательную (приращение общих знаний);
- 2) информационную (их распространение);
- 3) исследовательскую (целевое приобретение знаний в определенной области);
- 4) созидательную (улучшение существующих и создание принципиально новых объектов и процессов);
- 5) экономическую (сокращение затрат труда);
- 6) эффективности (повышение рентабельности);
- 7) мотивационную (стимулирование творчества);
- 8) социальную (обеспечение людей все более совершенными благами и улучшение качества жизни);
- 9) экологическую (создание технологий, обеспечивающих охрану окружающей среды и экономию естественных ресурсов).

Инновационный процесс состоит из трех этапов (рис. 4.8).

Инновационный процесс характеризуется значительной неопределенностью результата, отсутствием однозначной связи его с затратами времени и средств.



**Рис. 4.8.** Этапы инновационного процесса

Формами организации инновационной деятельности в РФ являются:

- 1) Государственный научный центр (ГНЦ) по приоритетным направлениям науки и техники;
- 2) Федеральный научно-технический центр (ФНТЦ);
- 3) самостоятельные научно-технические организации;
- 4) научные объединения;
- 5) технологические парки, связанные с разработкой высокотехнологичных наукоемких продуктов на основе объединения критической массы научно-технических субъектов;
- 6) вузовская наука;
- 7) научно-технические структуры внутри предприятий и объединений (институты, бюро, лаборатории).

В условиях рыночной экономики инновационная деятельность осуществляется в форме интерпартнерства, внутреннего венчура, технологического центра, венчурной компании, малой инновационной фирмы, «спин-оф» (отпрысков), инкубатора, научного и технического парка, технополиса, научно-технического альянса, учредительского центра.

**Учредительский центр** («промышленный двор») представляет сообщество новых и территориально близких предприятий в сфере наука – производство, управляемых головной компанией.

**Научно-технический альянс** – объединение фирм с университетами и государственными лабораториями на основе соглашения о совместном финансировании НИОКР, разработке или модификации продукции.

**Технополис** представляет региональный межотраслевой научно-технический комплекс, включающий вузы, конструкторские бюро, венчурные и внедренческие фирмы, банки, производственные предприятия.

Первый технополис «Силиконовая долина» появился в США в 1950-х гг., в России – Зеленоград.

**Технопарк** выступает как научный центр, объединяющий группу объектов научно-экспериментальной, финансовой, социально-культурной инфраструктуры.

**Научный парк** формируется вблизи крупного исследовательского центра или вуза с развитой инфраструктурой для исследований в целях разработки и производства новых технологий и программных продуктов.

**Инкубатор (США)** или **инновационный центр** (Европа) являются специальной экономической структурой, предназначенной для первоначальной поддержки небольших инновационных компаний, созданных под руководством ученых и специалистов, а также для доработки новых научно-технических идей до стадии коммерческого использования. Инкубатор создается местными властями, крупными компаниями на срок до 3 лет. Вузы за умеренную плату предоставляют ему землю, помещения, лабораторное оборудование, необходимые услуги.

**«Спин-оф» (отпрыски)** – это отделившиеся от вузов, государственных исследовательских центров и лабораторий крупных компаний малые инновационные фирмы. Они создаются с целью коммерческого внедрения побочных научно-технических достижений.

**Малая инновационная фирма** объединяет профессионалов, действующих самостоятельно или в составе крупной организации в таких сферах, как электроника, робототехника, биотехнология.

**Венчурная фирма** основывается учеными и изобретателями, покинувшими крупные компании, научные учреждения или университеты, где осуществляются прикладные исследования, разработка и внедрение новых видов продукции, технологий, решение «узких» проблем межотраслевого характера.

**Технологический центр** организует высокотехнологичную деятельность в крупных исследовательских организациях и университетах, обеспечивает привлечение ученых и студентов к разработке новых идей. В рамках центра предоставляются помещения, оборудование,

вспомогательный персонал за умеренную плату. Создается за счет средств федерального или местного бюджета на срок от 1 года до 3 лет.

**Внутренние венчурные подразделения** являются автономным подразделением, предназначенным для внедрения научных идей сотрудников, отобранных службой управления персоналом.

**Интерпартнер** представляет простую внутрифирменную форму инновационно-предпринимательской деятельности, заключающуюся в выделении инициативного творческого работника (интерпартнера) при поддержке администрации, который самостоятельно осуществляет нововведения и при успехе пытается внедриться с ним на рынок в качестве независимого контрагента.

Основным товаром рынка инноваций является научный и научно-технический результат — продукт интеллектуальной деятельности, на который распространяются авторские и аналогичные права, оформленные в соответствии с действующими международными, федеральными, корпоративными и другими законодательными и нормативными актами.

Генерирование и обновление предпринимательских идей обусловлено инновационной инициативой предпринимателя. Инновация в предпринимательстве — это производство оригинального товара или модификация выпускаемых товаров, а также новых товарных марок и брендов.

### **Практикум**

Предлагается использовать креативные методики для выполнения следующих заданий:

- 1) найти новые формы и места продажи сотовых телефонов, учебной литературы, автомобиля последней модели ВАЗ;
- 2) придумать PR-акцию и новое рекламное обращение к абитуриентам, поступающим в ТГУ;
- 3) предложить идею нового бизнеса в Центральном районе для удовлетворения потребностей студентов.

### **Мозговой штурм**

Группа студентов может быть поделена на четыре подгруппы. Ведущим мозгового штурма выступает преподаватель. Процедура проводится в два этапа.

#### **1-й этап: выдвижение идей**

Ведущий формулирует перед группой тему (проблему) и просит каждого высказать как можно больше вариантов ее решения. Ведущий поощряет выдвижение самых, казалось бы, невозможных и «дурацких» идей.

Категорически запрещается на стадии выдвижения идей обсуждать их потенциальную ценность, возможность выполнения или оригинальность.

Все идеи записываются.

## **2-й этап: оценка идей**

На следующий день оцениваются и выбираются лучшие идеи. «Приемы повышения эффективности мозгового штурма» — это своеобразная «шпаргалка» для менеджера, который проводит «мозговой штурм» со своей рабочей группой. Эти же «упражнения» можно использовать и индивидуально, если возникла необходимость решить творческую задачу или проблему.

Эти рекомендации необходимо применить при проведении мозгового штурма.

**Юдит Рич (Нью-Йорк)** — исполнительный вице-президент **Ketchum Public Relations Worldwide**. **Ketchum** входит в семерку крупнейших PR-агентств в мире, имеет собственные отделения в столицах многих государств.

### **Приемы повышения эффективности «мозгового штурма»**

**1. «Пожените идеи».** Иногда самые лучшие идеи получаются в результате объединения двух менее ярких идей. Возьмите форму из одного жанра и перенесите в другой жанр — может получиться. Играйте!

**2. Неосновные пути.** Поощряйте избегание очевидных тактик общения, которые используются обычно. Попробуйте непредвиденные пути передачи сообщения. Могли бы вы написать песню об этом? Передать сообщение по буквам из космоса?

**3. Какие новости?** Посмотрите сегодняшнюю газету, пройдитесь по разделам. Выберите какую-нибудь историю и позвольте вашему воображению разойтись. Попробуйте связать вашу тему с каждой из новостей.

**4. Разыграйте роли.** Назначьте участникам роли представителей целевой аудитории, соответствующей вашей задаче. При перемене точек зрения приходят новые решения.

**5. Изобретите колесо заново.** Вспомните наиболее успешные, оригинальные или забавные решения, ваши или чужие. Что можете вы заимствовать из них для вашей задачи?

**6. Найдите ухо.** Предпримите вылазку из комнаты. Поговорите с вашими друзьями или членами семьи. Прислушайтесь к тому, что они говорят. Позвольте им направить вас в новом направлении.

**7. Игра с ассоциациями.** Попросите участников назвать первое слово, которое им придет на ум в ответ на произнесение темы штурма. Позвольте ассоциациям свободно вращаться.

**8. Назад к природе.** Многие проблемы можно решить, исследуя естественный мир вокруг нас. Если удастся увязать тему с природой, то привлекательность ее возрастет.

**9. Загляните в будущее.** Думайте о том, что будет, а не о том, что есть сегодня. Не ограничивайтесь текущей действительностью. Воображение не знает пределов. Изобретите будущее!

**10. Обратитесь к себе.** Подумайте о том, как предмет размышления мог бы касаться того, что случилось или могло бы случиться в вашей жизни. Думайте о том, как бы он повлиял на вас или на кого-то из ваших знакомых. Как бы вы убеждали их, скажем, по телефону?

**11. Вспомните прошлое.** Изучите ваш собственный жизненный опыт. Вспомните, что удивило вас? Что оставило впечатление? Как можно перенести ту вашу эмоцию на вашу тему?

**12. Придумайте глупую идею.** Прямолинейное мышление не может обнаружить скрытые идеи, лежащие в стороне. Вместо того чтобы напрягаться, расслабьтесь, смейтесь — и такой «дурацкий» подход поможет вам двинуться в новом направлении.

**13. Почему бы не спросить «почему»?** Исследуйте проблему так, как бы это мог сделать ребенок. Задайте очевидные вопросы. Найдите интересные ответы. Превратите это в тактику.

**14. Держитесь простоты.** Упростите идею. Выразите ее в 10 словах или даже в меньшем количестве слов. Чем легче ее можно будет понять, тем легче можно будет продать ваш товар.

**15. Решение «от противного».** Великие озарения могут наступить, если вместо размышлений о том, как сделать что-то, попробовать решить вопрос, как НЕ делать этого. Вам надо распространить информацию о новом туристском маршруте? Подумайте о том, как сохранить это в тайне!

**16. Нарисуйте это.** Предложите участникам сделать их следующее предложение в форме рисунка. И пусть остальные пытаются истолковать рисунки.

**17. Играйте словами.** Попробуйте по очереди превратить слово или фразу в каламбур. Кто-то из вас может сделать из нее нечто, стимулирующее вдохновение.

**18. Оживляйте вещи.** Унылый, неодушевленный предмет может стать более вдохновляющим, если вообразить его живым. Придайте ему черты индивидуальности. Как он будет себя вести? На что будет похож? Как будет звучать? Где будет жить?

**19. Думайте глобально.** Поднимитесь выше предмета штурма. Какие наиболее общие тенденции и концепции можно связать с вашей темой? Нельзя ли из них извлечь пользу для вашей задачи?

**20. Получайте удовольствие.** Сеансы воображения должны быть счастливыми часами. Мы думаем более свободно в обстановке комфорта и удовольствия. Поощрите смех, начните с игр или веселых упражнений.

**21. Посмотрите еще раз.** Самые первые идеи в мозговом штурме часто недооценивают. Может быть, потому, что они приходят легко. Пересмотрите ваши первые записи еще раз — вероятно, вы найдете в них нечто ценное.



### **Типичные ошибки при проведении мозгового штурма**

**Ошибка 1:** смешение правил мозгового штурма и традиционного рабочего совещания.

Цель мозгового штурма: помочь расковать сознание и подсознание участвующих, получить инновационные идеи. Мозговой штурм не проводится в стиле «шел шестой час утренней пятиминутки».

**Ошибка 2:** попытка начинать штурм с задачи, не разбив ее предварительно на подзадачи — особенно в случае сложной проблемы.

**Ошибка 3:** отсутствие разминки для участников штурма.

**Ошибка 4:** смешение простых и сложных задач.

**Ошибка 5:** несистемный анализ.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Назовите пять областей инноваций.
2. Что такое инновационный процесс и сколько у него стадий?
3. Дайте характеристику каждой стадии инновационного процесса.

## 5. ТИПЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО РЕШЕНИЯ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ИХ ПРИНЯТИЯ

### 5.1. Понятие предпринимательского решения

Принятие предпринимательских решений составляет содержательную сторону управленческого процесса предпринимательской деятельности. Сущность предпринимательского решения в экономической литературе определяют следующим образом:

- последовательность действий по достижению поставленной цели;
- нечто отражающее такое достижение (объект, состояние и др.);
- психологическую реакцию на раздражитель;
- акт, выраженный в письменной или устной форме и регламентирующий те или иные действия, состояния, изменения и проч.

Решение в процессе управления представляет собой развернутый во времени логико-мыслительный, эмоционально-психологический и организационно-правовой акт, выполняемый субъектом управления в пределах своих полномочий единолично или с привлечением других лиц.

Предпринимательское решение представляет собой процесс выбора оптимального варианта, связанного с достижением целей предпринимателя и преодолением стоящих перед ним проблем. Проблема – это сложный теоретический вопрос или практическая ситуация, а именно несоответствие между фактическим и желательным состоянием системы, не позволяющее в данных условиях получить желательный результат. Такое несоответствие и преодолевается путем принятия предпринимательского решения. В этом случае решение содержит постановку целей и описание средств их достижения и служит основой организации предпринимательской деятельности.

Сложность принятия предпринимательского решения состоит в учете всех факторов, предопределяющих результат. Принятие предпринимательского решения выступает как процесс, требующий организации и управления, на эффективность которого оказывают влияние такие факторы:

- понятность проблемы и причинно-следственных связей между ней и ситуацией, в которой принимается решение;
- личностные моменты (эмоции, иллюзия легкости, осторожность вследствие высокого уровня значимости, привычки и т. д.);
- время;
- степень риска;
- основополагающие принципы, каковыми могут быть использование общепринятых норм, действия исходя из пользы большинства (проблема, в чем она), приближение к цели (ее бывает трудно определить), достижение выгоды.

Решение может разрабатываться на основе следующих подходов:

- эвристического, предполагающего свободный научный поиск подходящего варианта;
- нормативного, исходящего из требований стандартов и существующих норм, нормативов;
- прецедентного, учитывающего имеющийся опыт;
- синоптического, использующего формализованные и математические модели.

Требования к эффективному предпринимательскому решению:

- проста и логичность;
- эффективность;
- своевременность;
- ориентированность на стратегические цели и задачи при сохранении свободы тактического маневра;
- выбор варианта, устраняющего причины, а не следствия проблемы.

Процесс принятия предпринимательского решения требует:

- четкого распределения подготовительной работы и возложения персональной ответственности на конкретных лиц;
- наличия процедур, определяющих порядок разработки, обсуждения, утверждения, сроки реализации или отмены решения; нормативов, инструкций и проч.;
- учета требуемых для реализации решения ресурсов, степени влияния решения на партнеров, желательных и нежелательных, скрытых и явных последствий, действующего законодательства, морально-этических норм; уровня риска и др.

## 5.2. Классификация предпринимательских решений

Таблица 5.1

### *Виды предпринимательских решений*

Признак классификации	Вид решения	Характеристика
Степень влияния на будущее организации	Стратегические	Определяют основные пути развития
	Тактические	Конкретные способы продвижения по ним
Масштаб решения	Глобальные	Охватывающие всю деятельность
	Локальные	Касающиеся только одной ее части

Признак классификации	Вид решения	Характеристика
В соответствии с временным горизонтом	Перспективные	Решения, последствия которых будут проявляться длительное время
	Текущие	Ориентированные на сиюминутное решение
Продолжительность периода реализации	Долгосрочные	5–15 лет
	Среднесрочные	От года до 5 лет
	Краткосрочные	До одного года
Предопределенность результата	Вероятностные	Принимаются в условиях неопределенности, на основе частичной информации, многовариантны, вероятность наступления результатов не всегда можно оценить, можно лишь перечислить ожидаемые последствия
	Детерминированные	Однозначные
Регламент	Контурные	Предоставляют широкую свободу исполнителям
	Структурированные	Допускают инициативу во второстепенных вопросах
	Алгоритмизированные	Инициатива исключена
Направленность воздействия	Внешние	Касаются окружения
	Внутренние	
Обязательность исполнения	Директивные	Требуют обязательного исполнения
	Рекомендательные	Исполнение желательно, но не обязательно
	Ориентирующие	Прогнозные решения
Функциональное назначение	Организационные	Распределение ресурсов
	Координирующие	Установление взаимосвязей между уровнями и звеньями
	Активизирующие	Стимулирование персонала и процессов
	Регулирующие	Способ осуществления в определенных ситуациях тех или иных действий,
	Контролирующие	Оценка результата

Продолжение табл. 5.1

Признак классификации	Вид решения	Характеристика
Охват проблемы	Выборочные	Только аспекты рассматриваемой проблемы
	Сплошные	Проблема в целом
Сложность решения	Простые	Минимум времени и ресурсов
	Сложные	Средние затраты времени и ресурсов
	Уникальные	Максимум времени и ресурсов
Методы выработки	Шаблонные	Имеющие аналог
	Творческие	Не имеющие аналога
Число разработчиков	Индивидуальные	Предприниматель
	Коллективные: консультативные, совместные и парламентские	Предприниматель, сотрудники, консультанты
Предопределенность решения	Запрограммированные	Приводит логика развития ситуации, ее стандартность, обуславливающая выбор в соответствии с готовыми правилами и процедурами
	Незапрограммированные	Принимаются в новых или неопределенных обстоятельствах, определяют набор и последовательность действий и требуют творческого подхода, интегрирующего анализ, опыт, искусство и интуицию предпринимателя
Способ влияния на объект	Прямые	Непосредственно влияют на объект
	Косвенные	Создание таких условий, которые изменяют в нужную сторону поведение объекта
Сфера реализации	Производственные	Связанные с производством
	Сбытовые	Связанные со сбытом
Содержание решения	Технические	Связанные с техникой – использование оборудования, технологий
	Организационные	Связанные с организацией производства
	Финансовые	Связанные с движением денежных средств

Признак классификации	Вид решения	Характеристика
Степень полноты и достоверности используемой информации		В условиях полной определенности
		В условиях частичной определенности
		Принимаемые в условиях полной неопределенности
Способ принятия	Интуитивные	Способность предугадывать, предполагать, предвидеть
	Адаптационные	Основывается на общих знаниях, здравом смысле – осмысленном опыте жизни, профессиональной деятельности, обостренном чувстве реальности
	Рациональные	Предполагает использование научных методов и объективных критериев

Выступая в качестве своеобразной формы управленческого воздействия на управляемый объект, решение определяет все дальнейшие процедуры в организации исполнения решения. Для каждого процесса принятия решения и его реализации характерна определенная последовательность действий или технологий.

### 5.3. Технология принятия предпринимательского решения

Технология принятия предпринимательских решений представляет последовательность действий, обеспечивающую анализ альтернативных вариантов и выявление из них наиболее эффективного.

Каждый предприниматель имеет свою индивидуальную технологию принятия решений. Решение может приниматься на основе интуиции и менеджмента. Основой технологии принятия предпринимательских решений служит метод принятия управленческих решений. Данный метод базируется на логически взаимосвязанных и расчетно-обоснованных заключениях.

Первой стадией в технологии принятия решения является выявление проблемной ситуации, определение цели решения и критериев оценки его результатов.

Второй стадией служит информационный цикл – этап сбора всеобъемлющей информации для ознакомления с вопросом, по которому принимается решение, и с условиями, которые имеются для наиболее эффективного решения.

Третьей стадией является разработка вариантов решения и их оценка и принятие решения, т. е. выбор окончательного варианта.

Четвертой стадией – организация выполнения принятого решения, куда входит разработка бизнес-плана реализации решения, определение сроков выполнения операций, назначение ответственных и проведение других мероприятий, которые могут потребоваться для выполнения решения.

*Первая стадия.* Процесс разработки и принятия рационального решения начинается с анализа неупорядоченного массива данных об общей ситуации для выявления границ, в которых существуют проблемы (так называемое проблемное поле) и проявляются их симптомы (ничего не объясняющие признаки). Симптомами существования проблем могут быть: конфликты, сбои, отклонение фактического состояния системы от планового, ухудшение положения по сравнению с предыдущим периодом и др.

Выявленные проблемы ранжируются по степени срочности и важности. Далее устанавливается их иерархия для определения главной из них. При этом отделяются проблемы и их последствия, важные проблемы и второстепенные, четко обозначившиеся и слабо выраженные.

Причины возникновения проблем:

- 1) неверные принципы и условия деятельности;
- 2) ошибочные критерии оценки;
- 3) случайные или умышленные нарушения в процессе достижения поставленных целей;
- 4) непредвиденные обстоятельства;
- 5) неполнота информации о ситуации.

Конкретные причины возникновения проблем может выявить причинно-следственный анализ, исходящий из того, что изменения в одном элементе ситуации (причина) порождают соответствующие изменения (следствия) в других. Зависимость между причинами и следствиями может быть строгой или нестрогой; односторонней или двусторонней; линейной и нелинейной (связанные переменные изменяются непропорционально). При двусторонней зависимости между причинами и следствиями к прямой связи добавляется обратная, а следствия, в свою очередь, начинают влиять на причины.

Предпосылкой такого анализа является правильная классификация проблем, основными признаками которой являются величина риска, порождаемого существованием проблемы, степень срочности и важности, предопределяемая влиянием проблемы на деятельность. Эффективность анализа зависит от правильной интерпретации фактов и учета имеющегося опыта.

*Вторая стадия* – информационный цикл. Сбор всесторонней информации для ознакомления с вопросом, по которому принимается решение, а также с условиями, которые имеются для принятия наиболее эффективного решения.

На этом этапе принятия предпринимательского решения проводится анализ самой проблемы. Основную проблему нужно всесторонне описать, раскрыть стадии ее развития и оценить их значение для деятельности. Далее выявляются причины, а именно условия и факторы, порождающие проблему.

Для этого следует определить:

- содержание проблемы (что?);
- конкретное место (где?);
- время возникновения и частота повторяемости (когда?);
- количественные параметры (сколько?);
- круг лиц (виновники, инициаторы или участники разрешения, заинтересованные в сохранении), так или иначе причастных (кто?).

*Третьей стадией* является разработка вариантов решения и их оценка и принятие решения, т. е. выбор окончательного варианта. Анализ проблемы завершается постановкой основных задач и определением содержания работ, направленных на ее решение. Далее оценивается возможность и целесообразность работы над решением в данных условиях на основе трех подходов:

- 1) частичного решения, результат которого в той или иной степени удовлетворяет всех;
- 2) разрешения, предполагающего выбор оптимального варианта;
- 3) устранения проблемы через изменение общей ситуации.

При этом исходят из объема предстоящей работы, наличия готовых решений или их фрагментов; имеющихся кадровых, технических и финансовых ресурсов; ожидаемого эффекта и т. п.

Поскольку обычно разрабатывается несколько вариантов решения, возникает потребность в критериях отбора лучшего варианта. Поэтому критерии могут быть необходимыми и достаточными. Первые имеют характер жестких ограничений и позволяют отделить приемлемые варианты решений от неприемлемых (правовые, технические, экологические и иные сходные с ними нормы и нормативы). Достаточные критерии дают возможность сделать выбор лучшего варианта решения из оставшихся, такие как эргономические (обеспечение удобства и комфорта для работника) и социальные (защищенность, безопасность). Но главными требованиями являются экономические критерии (уровень затрат, прибыльность и проч.). Следующим моментом принятия рационального решения являются формулировка его различных вариантов (желательно,



чтобы таких вариантов было не менее трех) и выбор наилучшего. В качестве базового рассматривается последний вариант, а остальные приводятся в сопоставимый с ним вид по следующим аспектам:

- затратам времени;
- масштабам;
- качеству;
- величине затрат;
- степени освоенности объекта;
- уровню обеспеченности информацией для принятия решения;
- характеру риска и неопределенности;
- условиям использования и проч.

При отборе вариантов необходимо заранее оценить возможные негативные последствия их реализации. Оптимальный вариант решения предполагает такое сочетание его качественных и количественных переменных, которое эффективно решает проблему. Если ни один из вариантов не дает желаемого результата, можно попытаться выработать инновационное решение – на основе искусственного комбинирования отдельных, наиболее подходящих и не противоречащих друг другу характеристик решений, которые были в целом отклонены. Выбор окончательного варианта решения, который будет реализовываться на практике, происходит путем сопоставления альтернатив.

Сопоставление можно производить либо по совокупности показателей, либо по критерию, который концентрированно отражает их достоинства и недостатки (им может служить и один из показателей, если остальные различаются незначительно). При этом сначала отбираются лучшие альтернативы по техническим параметрам, а затем – по экономическому эффекту.

Поскольку на практике варианты решения далеко не всегда удается формализовать и выразить в одном главном показателе, пользуются методом экспертных оценок, объектами каковых могут быть:

- 1) отдельные характеристики варианта решения;
- 2) обобщенный (балльный) показатель;
- 3) степень достижения целей;
- 4) предпочтительность по тому или иному основанию и пр.

Считается целесообразным после завершения всех работ по подготовке и принятию решения осуществить их критический анализ для оценки правильности действий и недопущения ошибок в будущем.

*Четвертая стадия* – организация выполнения принятого решения, сюда входит разработка бизнес-плана реализации решения, определение сроков выполнения операций, назначение ответственных и проведение других мероприятий, которые могут потребоваться для выполнения решения. Процесс реализации решения состоит из таких этапов,

как доведение его до сведения всех заинтересованных лиц, постановка задач, контроль над их выполнением, корректировка дальнейшего хода его осуществления.

К методам реализации решения предъявляют ряд требований:

- практическая применимость, соответствие их содержанию и объективным условиям претворения решения в жизнь;
- эффективность;
- точность, обеспечивающая соответствие полученного результата системе ожиданий;
- надежность, гарантирующая обусловленное количество сбоев и отсутствие ситуаций с повышенным риском;
- простота.

Важным фактором, влияющим на эффективность решений, является степень их научной обоснованности, использование прогрессивного опыта.

На эффективность реализации решения во многом оказывают влияние оптимальная последовательность и качество соответствующих действий.

К материальным факторам, оказывающим влияние на успешность решения проблем, относится наличие необходимых для этого ресурсов и возможность свободного маневра ими.

Личными факторами являются необходимый уровень квалификации, знаний и опыта; индивидуальные особенности руководителя и сотрудников, занимающихся решением проблем; стиль руководства.

Факторы, которые снижают эффективность решения проблем:

- ориентация только на сиюминутный экономический результат и недооценка возможных последствий;
- неоправданное разделение субъектов, принимающих и реализующих решения (лучше, когда это делает одно и то же лицо);
- отсутствие предварительно сформированной психологической готовности исполнителей к восприятию решения, порождающее отторжение;
- неорганизованность, непоследовательность процесса разработки решения; принятие по одной и той же проблеме нескольких решений;
- медлительность из-за неуверенности в своих силах или излишней самоуверенности;
- субъективизм разработчиков решения, ориентация их исключительно на личный опыт, интуицию, вдохновение, симпатии или антипатии к кому-то или чему-то, стремление к неоправданному риску.

#### 5.4. Экономические методы принятия предпринимательских решений

При разработке и реализации предпринимательских решений предприниматель в основном использует экономические методы принятия предпринимательского решения. Экономические методы – это использование экономических стимулов и рычагов отдельно и в комплексе для формирования экономического механизма предпринимательской деятельности.

К экономическим методам принятия предпринимательского решения относятся:

- 1) коммерческий расчет;
- 2) экономико-математические методы;
- 3) модели теории игр;
- 4) методы и модели стратегического управления;
- 5) аналитические методы;
- 6) экспертная оценка;
- 7) функционально-стоимостной анализ;
- 8) системный анализ;
- 9) методы прогнозирования;
- 10) маркетинговые методы сегментирования, позиционирования и др.;
- 11) сетевое планирование и управление;
- 12) балансовые и нормативные методы.

Например, сетевое планирование и управление (СПУ) – графоаналитический метод управления процессами создания (проектирования) любых систем. Сетевой график — это полная графическая модель комплекса работ, направленных на выполнение единого задания, в которой (модели) определяется логическая взаимосвязь, последовательность работ и взаимосвязь между ними.

Балансовые методы основаны на составлении балансов, используемых для определения и анализа рациональности структуры расходов (распределения и т. п.), бухгалтерского учета, финансового анализа и т. д.

Основой экономических методов принятия предпринимательских решений является использование таких категорий, как цена, себестоимость, маржинальный доход, прибыль, и умение оперировать ими в практической деятельности.

Управление затратами позволяет использовать методы и средства управления затратами в целях увеличения прибыли, выявления и мобилизации резервов снижения затрат на производство и реализацию продукции (работ, услуг). Управление затратами включает бюджетирование; определение затрат на стадиях жизненного цикла продукта; затраты и качество продукции; управление запасами и затраты предприятия; управление

затратами в процессе производства. Чтобы принять правильное решение, руководителю важно знать, какие затраты и выгоды оно за собой повлечет. Релевантными (существенными, значимыми) можно считать только такие будущие затраты, которые изменятся в результате принимаемого решения. При определении релевантных затрат нужно учесть безвозвратные и вмененные затраты. Безвозвратные затраты, т. е. затраты прошлых периодов, не являются существенными для принятия предпринимательских решений.

Поэтому затраты рассматриваются в следующих аспектах:

- по стадиям технологического процесса;
- статьям затрат;
- видам продукции;
- центрам ответственности;
- динамике затрат по отношению к объему выпуска;
- степени регулируемости затрат.

Например, как изменится прибыль при оценке изменения цен, издержек и объема производства? Какие последствия будут иметь изменения структуры выпуска? Какова оптимальная (наилучшая) структура выпуска? На эти вопросы можно ответить при анализе динамики затрат относительно объема выпуска (переменные; постоянные; смешанные).

Изменение объема выпуска или реализации любого вида продукции связано с изменением прибыли, поэтому, принимая решение, руководитель должен представлять, как оно отразится на затратах и выручке.

Релевантной является та часть затрат и выгод, которая изменится при изменении объема производства данной продукции. Поэтому для определения объема выпуска необходимо систематизировать затраты, подразделив их на постоянные (не зависящие от объема выпуска); переменные (изменяющиеся пропорционально объему выпуска); смешанные (включающие в себя постоянную и переменную части). Переменные затраты на единицу продукции представляют собой константу, а постоянные зависят от объема выпуска.

Постоянные затраты остаются постоянными величинами только в течение краткосрочного периода, когда нет возможности увеличить или уменьшить производственные мощности.

В течение длительного периода времени, если объем производства превышает существующие производственные мощности, постоянные затраты меняются скачкообразно.

Для того чтобы выделить постоянные и переменные затраты, нужно определить:

- период времени, когда возникают затраты;
- интервал объемов выпуска (выход валовой продукции).

Предприниматель может управлять не только переменными затратами, но и постоянными. Постоянные затраты не зависят от объема

производства, но могут изменяться под воздействием других факторов (например, затраты на содержание заводской столовой являются постоянными относительно объема выпуска, но зависят от числа работников). В связи с этим полезно проанализировать все факторы, от которых зависят затраты (cost drivers), чтобы определить, от каких факторов зависят данные затраты и каковы параметры этой зависимости (коэффициенты пропорциональности).

С увеличением объемов производства издержки на единицу товара уменьшаются и – наоборот. Следовательно, увеличение объемов производства, при прочих равных условиях, влечет увеличение прибыльности производства. Этот эффект может быть использован как средство увеличения прибыли или в качестве резерва снижения цены на дополнительный товар.

Определение границ объема производства. Минимально допустимый объем производства есть уровень безубыточного производства. Предпринимателю всегда важно определить приемлемые границы производства – минимально допустимую и максимально возможную. Это связано с уровнем рыночного спроса.

Максимально возможный объем производства определяется с помощью производственной функции:

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

где  $K_m$  – максимально возможный объем производства продукции;

$T$  – используемые в производстве ресурсы;

$K$  – используемый в производстве капитал.

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

Но предпринимателю важно определить не только возможные пределы производства, но и его оптимальный объем. Под оптимальным понимается такой объем производства, при котором разница между получаемым доходом и суммарными издержками максимальна.

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

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

Такой подход характерен для начинающего предпринимателя.

Наивысший уровень эффективности производства будет достигаться при определенном сочетании объема производства и издержек.

Если рассматривать для упрощения два фактора производства – капитал и труд, то на долю каждого фактора будет приходиться определенная доля другого.

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

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

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

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

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

Экономические методы принятия решения показаны в прил. 1, 2.

## Практикум

### 1. Принятие предпринимательского решения на основе сегментирования

Сегментирование рынка предназначено для выявления ключевых вопросов бизнеса. Сегментация товарного рынка дает возможность:

- точно очертить целевой рынок в значениях потребностей клиентов;
- определить преимущества и недостатки фирмы в борьбе за освоение данного рынка;
- поставить цели и прогнозировать возможности успешного применения комплекса маркетинга.

При сегментировании необходимо исходить из правила Парето: 80% дохода приносят 20% наиболее лояльных и активных покупателей. Поэтому необходимо выделить из общей массы потребителей наиболее активных покупателей и определить наиболее прибыльный сегмент.

Для этого нужно разделить потребителей на группы и разработать уникальные программы продвижения. Сегментирование покупателей проводится по следующей схеме (табл. 5.2, 5.3):

*Этапы сегментирования*

Этап	Содержание этапа
1	Выявление мотивов покупки и ключевых выгод покупателей
2	Определение характеристик потребителя
3	Разработка программ работы с сегментами
4	Поиск рыночных ниш (сегмент, где можно стать лидером)
5	Выявление неудовлетворенных потребностей

Рыночная ситуация дает шанс предпринимателю выиграть в конкурентной борьбе с известными брендами на основе правильное сегментирования потребителей. Производители и торговля формируют собственные сбытовые каналы и используют оптовых и розничных посредников, а не ориентируются не на конечного потребителя.

Таблица 5.3

*Содержание этапов сегментирования*

<b>1 этап – Выявление мотивов покупки</b>
1. Выявить конкурентные преимущества товаров и услуг (что в товаре и услугах покупатель ценит больше всего)
2. Определить ключевые выгоды покупателей (какие цели преследует покупатель, что в действительности он покупает)
3. Найти основные сегменты (чем отличаются сегменты в зависимости от мотивов покупки)
4. Разделить приоритеты потребителей (чем различаются мотивы покупки разных сегментов и как они изменяются)
5. Выделить сегменты по территориальному охвату, периодичности закупок, объемам разовой закупки, особым отношениям
<b>2 этап – Определение характеристик потребителя</b>
1. Субъект, принимающий решение о покупке (учитель, родитель, руководитель организации, непосредственный потребитель и т. д.);
2. Субъект, оплачивающий товар (фонды, фирмы, родители, сам потребитель и т. д.);
3. Сам потребитель (арендаторы, руководители, наемные работники, частные лица и т. д.).

<b>3 этап – Разработка программ работы с сегментами</b>
1. Определение мероприятий по воздействию на каждый сегмент
2. Расчет затрат на обслуживание сегмента
3. Оценка эффективности каждого сегмента и степени конкуренции
4. Определение целевого рынка
<b>4 этап – Поиск рыночных ниш (сегмента, где можно стать лидером)</b>
1. Где можно найти покупателей, с которыми мы еще не работаем?
2. Можем ли мы их охватить в рамках текущей работы (расширение имеющихся сегментов, выход на другие целевые рынки)?
3. Насколько привлекательным будет эта рыночная ниша?
4. Нужен ли для потребителей специальный комплекс маркетинга?
<b>5 этап – Выявление неудовлетворенных потребностей</b>
1. Выявление нелояльных покупателей и причин переключения на другие товары
2. Выявление новых потребностей (существуют ли потребности, о которых покупатели не подозревают)
3. Можем ли мы удовлетворить их, чтобы завоевать лояльность покупателей?
4. Могут ли конкуренты воспользоваться этим же способом?

1. Проведите сегментирования рынка с целью выявления рыночных возможностей для предпринимательской деятельности.

2. На основе анкеты составьте дерево потребностей и портрет потребителя (прил. 3, 4, 5).



## **6. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ СТРАТЕГИИ**

### **6.1. Стратегическое управление предпринимательской деятельностью**

Новый хозяйственный механизм рыночного типа, основанный на полицентрической системе хозяйствования и коммерческой самостоятельности в принятии стратегических решений и полной ответственности за их результаты, требует от предпринимателей освоения новых методов управления.

Современным инструментом управления в условиях постоянных изменений внешней среды является стратегическое управление, которое позволяет преобразовывать систему управления в открытую систему, наиболее приспособленную к рыночным условиям и конкуренции.

Зарубежный опыт показывает, что открытые системы управления в условиях рынка обладают множеством преимуществ, по сравнению с закрытыми. Для открытых систем характерны взаимодействие с внешней средой, синергизм, использование не только внутренних резервов, но и системы ресурсов внешней среды (инвестиций, налоговых льгот, государственных займов и т. д.), возможность применения различных стратегий и методов управления.

Стратегический выбор и определение стратегических позиций на рынке является в настоящее время главной управленческой задачей, стоящей перед предпринимателем.

Стратегическое управление позволяет достигнуть цели и создает ряд преимуществ, основными из которых считаются:

- общая направленность действий при достижении целей;
- целенаправленное и эффективное использование ресурсов;
- использование возможностей, возникающих в результате изменения внешней среды;
- высокая скорость адаптации к изменениям, возникающим во внешней среде;
- активная конкурентная позиция.

Главным преимуществом для предпринимателя при использовании системы стратегического управления является взаимодействие с внешней средой и ее относительное контролирование, возможность применения различных стратегий. Благодаря этому можно не только нейтрализовать, но и устранить отрицательный эффект изменений внешней среды.

Стратегическое управление, по своей сущности, разрешает постоянно возникающее в условиях рыночной экономики противоречие между частными и стратегическими интересами развития предпринимательской деятельности. Первые порождаются опасностями и возможностями, возникающими во внешней среде, такими как:

- колебания конъюнктуры рынка;
- интенсивность конкуренции;
- политической ситуацией;
- инвестиционный климат в стране;
- степень государственного регулирования рыночной экономики;
- политика Центрального банка;
- степень интеграции с мировым экономическим сообществом и др.

Стратегические интересы индивидуального капитала ориентированы на повышение устойчивости, создание сбалансированности и динамической пропорциональности между различными его частями (основной и оборотный капитал). Реализация этих интересов позволяет эффективно решать частные интересы – противостоять динамичности, неопределенности и сложности внешней среды.

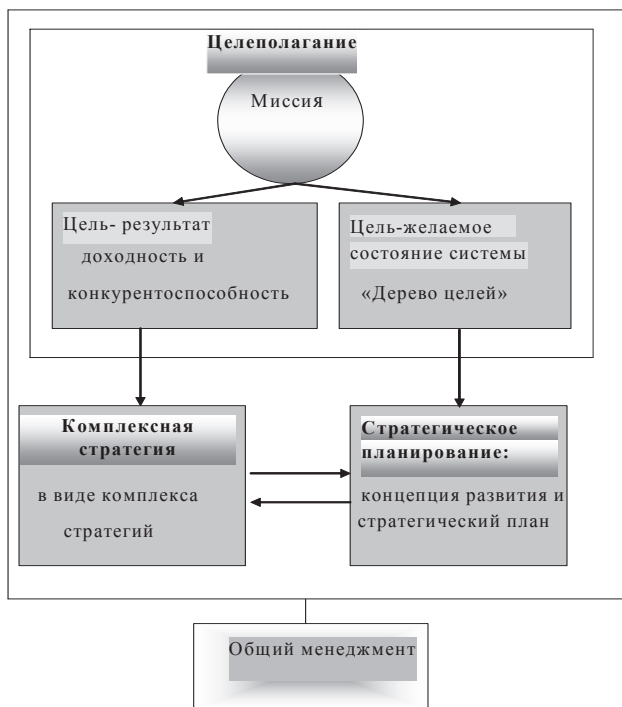


Рис. 6.1. Система стратегического управления

Система стратегического управления характеризуется следующими параметрами (рис. 6.1):

1. Управляющей подсистемой стратегического управления служат органы управления (руководство), выполняющие специфические функции формирования комплексной стратегии деятельности и стратегического плана ее развития.

2. Управляемой подсистемой выступает стратегический потенциал (персонал и средства производства).

3. Непосредственным объектом стратегического управления служат стратегические позиции организации (внешняя среда), а также ее устойчивое и сбалансированное развитие (внутренняя среда).

4. Целью системы является реализация миссии на основе достижения доходности и конкурентоспособности, а также устойчивости и сбалансированности развития. Это предполагает совершенствование технической, технологической, экономической, организационной и социальной подсистем за счет их постоянного изменения в соответствии с требованиями внешней среды.

5. Главной задачей стратегического управления становится выработка стратегических предпринимательских решений. Процесс их принятия относится к слабоструктурированным задачам управления.

6. Вход системы – материальные, трудовые, финансовые и информационные ресурсы.

7. Выход системы – стратегическое предпринимательское решение, которое отражает разработку и реализацию миссии, целей, комплексной стратегии функционирования в соответствии с концепцией и стратегическим планом развития.

8. Результатом действия системы является преобразование организации в открытую систему управления, которая отличается быстрой адаптацией к изменениям внешней среды, динамическим равновесием и равенством конечных результатов. Динамическое равновесие достигается на основе использования внутренних стратегических резервов и ресурсов внешней среды, а равенство конечных результатов – возможностью применения различных стратегий и методов управления.

9. Процесс стратегического управления предусматривает:

- целеполагание;
- планирование стратегического развития, которое включает разработку концепции и стратегического плана;
- формирование комплексной стратегии на рынке сбыта;
- реализацию комплексной стратегии;
- координацию стратегического плана и комплексной стратегии;
- мотивацию персонала на стратегические трансформации;
- контроль над процессом стратегического управления.

10. Система стратегического управления включает в себя три подсистемы: целеполагание, стратегическое планирование и комплексную стратегию (стратегический маркетинг).

Подсистема целеполагания включает миссию, цель-результат (доходность и конкурентоспособность) для формирования комплексной стратегии, цель-желаемое состояние для выработки стратегического плана.

Стратегическое планирование предполагает создание концепции развития на долгосрочный период в зависимости от циклов и конъюнктуры рынка, отраслевых и других циклов, а также формирование стратегического плана.

Комплексная стратегия – комплекс различных стратегий для достижения доходности и конкурентоспособности. Структурообразующим звеном является комплексная стратегия, что позволяет охватить весь процесс управления, который включает функции маркетинга, планирования, анализа, организации, координации, мотивации и контроля.

11. Стратегическое управление выступает, как фактор относительного контроля предпринимателя за внешней средой. Это означает, что оно используется, с одной стороны, как фактор влияния на внешнюю среду, а с другой стороны – как инструмент адаптации к ее изменениям. В силу этого открывается возможность пренебречь рядом внешних условий за счет эффекта стабильности проявления, чем и определяется эффективность стратегического управления.

12. Закрепление функциональных свойств подсистем увеличивает вероятность установления рациональных связей между ними. В соответствии с принципом обратной связи устанавливается зависимость между стратегическим планированием и стратегическим маркетингом. В системе стратегического управления это взаимосвязь между стратегией и стратегическим планом, контрольные цифры которого накладывают ограничения на стратегию. Данный принцип представляет необходимость корректировки входных воздействий в процессе стратегического управления на основе информации о выходе управляемой системы и реакции внешней среды на стратегические воздействия. Обратная связь обеспечивает передачу воздействия или информации с выхода системы на ее вход. Поэтому для стратегического управления важен момент установления ее между миссией, целями, стратегией и стратегическим планом. Используя различные регуляторы на входе, она обуславливает или изменяет (в зависимости от степени реакции внешней среды) стратегию на рынке.

13. Гомеостазис системы достигается только при наличии обратной связи и адаптации системы к внешней среде с помощью регуляторов, роль которых в системе стратегического управления играет стратегическое планирование. Гомеостазис системы стратегического управления контролируют миссия, цель (желаемое состояние) и стратегический план.

14. Структуризация целевой, обеспечивающей и функциональной подсистем стратегического управления приводит к увеличению разнообразия стратегического управления. В свою очередь, только за счет этого возможно ограничение разнообразия в поведении управляемого объекта. Главное условие эффективности стратегического управления – отказ от комбинации простых средств и методов управления.

15. Контроль системы необходим для работы формализованной схемы, приводящей к неформально принимаемым решениям о коррекции формально выработанных стратегических управляющих воздействий.

16. Устойчивость и эффективность функционирования системы определяется закреплением специализированных свойств за элементами системы стратегического управления. Эффективность системы достигается минимумом ее обобщенных характеристик: энергетических и информационных. Первые свидетельствуют об устойчивости нового образования, а вторые – об информационной упорядоченности связей в системе.

Система стратегического управления позволит хозяйствующим субъектам увязать перспективы своего развития, а также и решение задач устранения отрицательного эффекта изменений внешней среды. При этом необязательно согласование всех программ развития, поскольку связь осуществляется через систему целей, которые служат, наряду с миссией, ограничителями.

Благодаря этому стратегическое управление становится системой, что в случае ее полного использования способствует реализации комплекса целевых и сопутствующих эффектов (интеграционного, синергизма, эффекта координации и т. д.).

Интеграционный эффект выражается в концентрации и кооперации труда, что повышает степень его координации с ориентиром на цель системы стратегического управления. Координация, кооперация и комбинирование труда персонала вызывают изменения в едином кругообороте и обороте капитала, минимизируя издержки производства и максимизируя доход, что, в свою очередь, усиливает стратегический потенциал.

Эффект координации достигается на основе общего банка информации и формирования единства экономических интересов.

Полипрограммный эффект реализуется на основе сведения различных стратегий в комплекс при оптимальном распределении ресурсов. Условием проявления данного эффекта будет служить только наличие нескольких (более двух) стратегий и их комбинация.

Эффект целесообразного распределения ресурсов возникает благодаря их концентрации на стратегических направлениях при реализации «дерева целей» и стратегии.

Эффект типизации проявляется при ликвидации параллелизма, дублирования функций и работ в системе стратегического управления, например, при анализе внутренней и внешней среды.

Эффект синергизма проявляется при взаимодействии всех элементов и отношений в системе стратегического управления на основе соединения основных и сопутствующих эффектов. Открытая система имеет отрицательную обратную связь с внешней средой, что позволяет через регуляторы корректировать деятельность в соответствии с ее изменениями. При этом синергизм за счет открытости системы дает больший экономический эффект, чем могут дать все ее подсистемы вместе взятые.

Адаптация системы стратегического управления зависит преимущественно от первого этапа ее развития, когда происходит упорядочивание совокупности элементов и установление детерминированных связей. Процессы декомпозиции среды объединяются по принципу разнообразия и конечной необходимости для существования системы, а процессы агрегирования – для возникновения системы.

Система стратегического управления позволяет:

- формулировать миссию согласно предъявляемым потребностям общества;
- формулировать стратегические цели адекватно миссии;
- получать результаты соответственно сформулированным целям;
- соотносить результаты деятельности с затратами на их достижение;
- поддерживать соответствие между целями и средствами их достижения;
- учитывать требования внешней среды и взаимодействовать с ней;
- осознавать внешние и внутренние потребности в функционировании посредством определения миссии;
- при формировании целей оценивать важность предъявляемых к ним требований путем их соотнесения с системой общественных ценностей;
- соотносить стратегические и оперативные цели предпринимательской деятельности;
- оценивать уровень полученных результатов с точки зрения системы общественных ценностей и т. д.;
- балансировать функции и цели организации;
- повышать степень сбалансированности функций стратегического и оперативного управления;
- улучшать качество процессов коммуникации, информации и документооборота;
- учитывать неопределенность и риск.

## **6.2. Эволюция стратегического управления и школа предпринимательства**

С 60-х годов за рубежом и в нашей стране были активно начаты исследования, посвященные рассмотрению содержания, структуры и этапов формирования стратегии предприятия. Первым произведением в области стратегии был трактат о военном искусстве Сунь-Цзы, относящийся к VI—V вв. до н. э., в котором рассматривались вопросы взаимосвязи войны и политики, факторы победы, стратегии и тактики.

В экономической науке начало исследованиям в области стратегического управления за рубежом было положено в 1951 году с выходом книги У. Ньюмона.

Различные аспекты стратегического менеджмента отражены в трудах И. Ансоффа, Б. Карлофа, Ф. Котлера, М. Портера, Г. Минцберга, А. Чандлера и др.

Результатом этого процесса стало появление цикла публикаций, в которых рассматривались различные методы и подходы к формированию стратегии. Об этом свидетельствует классификация школ стратегического управления, предложенная Г. Минцбергом, Б. Альстрэндом и Д. Лэмпелом.

В соответствии с этой классификацией в настоящее время выделены и существуют десять школ стратегического управления: школа дизайна, школа планирования, школа позиционирования, школа предпринимательства, когнитивная школа, школа обучения, школа власти, школа культуры, школа внешней среды и школа конфигурации.

В свою очередь, десять школ стратегического управления объединяются в три группы. Первая группа — школы дизайна, планирования и позиционирования — исследует проблемы формирования правил и принципов создания стратегии. Вторая группа — когнитивная школа и школы предпринимательства, обучения, власти, культуры, внешней среды — рассматривает процедуры разработки и описания стратегии. Третья группа, включающая школу конфигурации, рассматривает процесс разработки стратегии как систему стратегического управления.

В нашей стране стратегическое управление эволюционно появляется на основе исследований в области стратегического планирования. В начале 80-х годов в экономической литературе развернулась дискуссия по проблемам долгосрочного и стратегического планирования и управления. Ряд авторов настаивали на переходе от долгосрочного к стратегическому планированию на основе программно-целевого подхода. Результатом общих усилий теоретиков и практиков планирования было появление комплексных программ развития регионов и народнохозяйственных комплексов. Следует также отметить, что после реформы 1987 года дискуссия

о стратегическом планировании получила развитие в связи с предоставлением предприятиям большей хозяйственной самостоятельности. Реабилитация же работ Н.Д. Кондратьева и других экономистов, репрессированных в 30-е годы, позволила рассматривать вопросы стратегического планирования с точки зрения совершенствования управления на макро- и микроэкономическом уровне.

При переходе к рыночным отношениям научные исследования российских ученых в области стратегического планирования и управления активизировались.

Большой вклад в разработку различных вопросов стратегического управления внесли О.С. Виханский, И.Н. Герчикова, М.И. Круглов, Е.П. Голубков, Э.А. Уткин, Р.А. Фатхутдинов, А.Ю. Юданов и др.

Школа предпринимательства рассматривает стратегический процесс сквозь призму действий одного человека, руководителя организации, подчеркивает значение свойственных только ему состояний и процессов – интуиции, здравомыслия, мудрости, опыта, проницательности. На этом строится понимание стратегии как перспективы, ассоциируемой с идеей и интуитивным ощущением (выбором) направления. Стратегическая перспектива индивидуального построения руководителя организации именуется видением. Центральное понятие школы предпринимательства – видение: мысленное представление стратегии, рожденное или отображенное в сознании руководителя организации. Предвидение дает понимание того, что должно быть сделано, – руководящей идеи. Видение – не четкий план (выраженный в словах и цифрах), поэтому оно отличается гибкостью. Все это предполагает, что предпринимательскую стратегию можно охарактеризовать одновременно и как предначертанную, и как развивающуюся, продуманную с точки зрения направления и общих очертаний и конкретизирующуюся посредством определяющихся «в процессе» деталей.

Школа предпринимательства имеет экономические корни. Роль предпринимателя раскрыл Й. Шумпетер, по мнению которого корпоративное поведение объясняется не столько стремлением к максимизации прибыли, сколько попытками справиться с ситуацией, которая быстро меняется. По Й. Шумпетеру, предприниматель – необязательно тот, кто создает первоначальный капитал или изобретает новый продукт; а тот кто обладает коммерческой идеей, которые у него становятся и действительными, и прибыльными. Заслуга предпринимателей состоит в создании новых комбинаций. Й. Шумпетер рассматривает «новые комбинации» как ключевой фактор предпринимательства, относя к ним «открытие принципиально нового бизнеса или ведение давно известного дела по-новому». Предпринимателю свойственно рисковать. Предпринимателем называют:



1) основателя организации (неважно, было ли ее создание новаторским актом и является ли этот человек стратегом);

2) руководителя-владельца частного предприятия или/и руководителя-новатора организации, принадлежащей другим лицам.

А. Коул, экономист, который ввел в обиход выражение «смелый ход», – выделяет четыре типа предпринимателей: расчетливый изобретатель, новатор-вдохновитель, сверхоптимистичный организатор и основатель сильного предприятия.

Типичный администратор спрашивает себя: «Какими ресурсами я располагаю? Какой структурой определяется отношение нашей организации к рынку? Как свести к минимуму влияние других на мою способность действовать? Какая возможность самая лучшая?».

Предприниматель, скорее всего, спросит: «Какие возможности открываются? Как на этом можно заработать? Какие ресурсы мне для этого необходимы? Как мне добиться контроля над ними? Какая структура является наилучшей?». Кроме того, предприниматели умеют очень быстро распознавать благоприятные возможности и использовать их. Поэтому их действия характеризуются как «революционные, отрывистые» – в противоположность «эволюционной, долгосрочной» деятельности администраторов.

В последнее время авторы, изучающие личность предпринимателя, обращаются к исследованиям когнитивной школы. Например, Л. Бузениц и Дж. Барни пришли к выводу, что при принятии решений предприниматели нередко демонстрируют определенную необъективность: они склонны к «излишней самонадеянности» и «обобщениям». Однако самоуверенность может оказаться очень полезной для реализации конкретного решения. Предприниматели более решительно классифицируют возможные варианты развития событий. Поэтому предприниматели лучше других видят преимущества и недостатки, возможности и опасности, потенциал для усовершенствования и перспективы возможного ухудшения. Б. Берд идет еще дальше: он убежден, что личность предпринимателя находится под влиянием бога торговли и покровителя путешественников Меркурия. Сущность Меркурия – это перемены, свободное перемещение, ассоциативные блуждания, хитрость и уловки. Творческий поиск, озарения, счастливые находки, интуиция, игра воображения. Для него характерно умение мгновенно устанавливать связи между местами, событиями, людьми, идеями. Благодаря его вмешательству конфликтующие стороны приходят к соглашению, обновляются ресурсы, происходят перемены. Многие из этих качеств свойственны и предпринимателям. Это люди творческие, деловые, умеющие убеждать. В управлении предприниматель во многом полагается на личную власть и иногда на харизму.

Подход предпринимателя к созданию стратегии:

1. Предприниматель делает акцент на активном поиске новых возможностей. Предпринимательская организация сосредоточена на возможностях; проблемы имеют второстепенное значение, или, как отмечает П. Друкер, предпринимательство предполагает, что несколько энергичных индивидов сконцентрированы на поиске и использовании возможностей, не растрачивая силы на решение проблем.

2. В предпринимательской организации власть сосредоточена в руках ее руководителя.

3. Создание стратегии в предпринимательском стиле характеризуется решительным движением вперед вопреки неопределенности ситуации. В предпринимательской организации реализация стратегии принимает форму важных решений – «смелых ходов». Руководитель умеет предпринимать энергичные действия, преуспевая и в условиях нестабильности, что определяет и успехи организации.

Предпринимателям некогда ломать голову над составлением подробных планов. Они преуспевают в тех стремительно меняющихся отраслях и нишах, которые отпугивают крепко стоящие на ногах компании. И в этих изменчивых условиях умение «крутиться» важнее, чем тщательное планирование.

4. Развитие – главная цель предпринимательской организации. С точки зрения психолога Д. Макклеланда, предпринимателем в первую очередь движет стремление добиться успеха. Поскольку цель организации есть форма видения ее руководителя, основное стремление организаций предпринимательского типа состоит в развитии, росте, как наиболее ярких проявлениях успеха.

5. Организация, не имеющая плана, нуждается в сильном лидере – руководителе, который знает, чего он хочет. Организация должна выработать представление о своей будущей деятельности или хотя бы модель, которую можно было бы назвать «видением» перспективы. Предвидение должно выделять организацию из ряда других, подчеркивать ее уникальность. Для того чтобы выбрать направление, руководитель должен в первую очередь выработать мысленный образ возможного и желательного будущего положения организации. Главное, что предвидение есть представление о реалистичном, надежном, привлекательном будущем для организации, таком ее состоянии, которое во многих важных отношениях лучше нынешнего.

Сосредоточившись на видении будущего, лидер оперирует эмоциональными и духовными ресурсами организации, ее ценностями, обязательствами, устремлениями. Руководителя, образно представляющего будущее, воодушевляет не счастливый случай, а опыт в избранной сфере. Но предвидение – больше, чем слова. Оно должно превратиться

в действия, реализоваться в жизни. И делается это не с помощью формальных планов или программ, а посредством неформальных действий.

Руководство как видение – это одновременно и стиль, и стратегия, драматургия, но не притворство. Идея должна быть смелой, а реализация – осторожной. В таких случаях поведение предпринимателя основывается, как правило, на глубоком детальном знании бизнеса как результата «повторения». Стратег формирует из собранных данных стратегии, которые должны будут осуществлять другие люди. Такого рода действия необходимо производить быстро, целиком сосредоточившись на поставленной задаче. Вот почему предприниматели добиваются в бизнесе наиболее значительных успехов.

Движение в данном случае – это изменение отношения до возникновения нового стратегического видения. Для рождения новой концепции достаточно одной или двух ключевых предпринимательских идей. Длительный поиск информации обуславливает сдвиг в мышлении, а неожиданное озарение (ключевые идеи) кристаллизует его, а разрозненные элементы складываются в единое целое. После формулировки новой концепции наступает этап «замораживания», поскольку новую концепцию принимают далеко не все сотрудники организации, приверженцы старой стратегии оказывают ей сопротивление.

#### *Основные посылы школы предпринимательства*

1. Стратегия существует в сознании руководителя (лидера) в виде перспективы, а именно интуитивного выбора направления движения и предвидения будущего организации.

2. Процесс формирования стратегии можно назвать полусознательным; основанным на опыте и интуиции руководителя организации независимо от того, рождается идея стратегии в его сознании или он воспринимает ее извне.

3. Руководитель целеустремленно, даже одержимо продвигает свою концепцию, лично контролируя ее осуществление, чтобы в случае необходимости внести в процесс своевременные коррективы.

4. Для стратегического предвидения характерна гибкость, а предпринимательская стратегия является и продуманной, и неожиданно возникающей – предначертанной с точки зрения целостной концепции и развивающейся, поскольку детали определяются «по ходу».

5. Предпринимательскую организацию отличает гибкость, так как она представляет собой простую, чутко реагирующую на указания руководителя структуру.

6. Предпринимательская стратегия тяготеет к поиску и защищена от влияния прямой конкуренции в рыночной нише.

Школа предпринимательства выдвинула на первый план такие важнейшие аспекты формирования стратегии, как упреждающий

характер этого процесса и индивидуальное руководство, стратегическое видение. Такой стиль управления особенно эффективен в первые годы существования организации, когда происходит выбор направления ее развития. Стратегии, основанные на предвидении, резко отличаются от весьма распространенных «заимствованных» стратегий. Недостатком является сведение формирования стратегии к поведению одного человека, при этом стратегический процесс выступает «черным ящиком».

Предпринимательский подход предполагает, что ключевые решения относительно стратегии и управления принимаются лидером организации. Подобная централизация гарантирует, что стратегические реакции будут отражать всю полноту знаний руководства о данной сфере. Ориентация на представления руководителя приводит к тому, что внимание менеджеров компании концентрируется на единственном направлении развития. Предпринимательский подход связан с чрезмерным риском, во многом зависит от одного человека.

### **6.3. Экономическое содержание стратегии и этапы ее формирования**

Перспективы развития любой деятельности в условиях конкуренции находятся в прямой зависимости от правильности выбора стратегии. Поэтому необходимо целенаправленно расходовать ресурсы и укреплять свои стратегические позиции на рынке сбыта, ибо ошибки в области стратегии оборачиваются потерями как материальных, трудовых и денежных ресурсов, так и главного невосполнимого стратегического ресурса – времени.

Комплексная стратегия в рыночных условиях служит ведущим и базовым элементом системы стратегического управления, поскольку является основанием для принятия важнейших управленческих решений:

- выбор целевого рынка;
- избрание эффективного производственного процесса;
- определение степени загрузки производственных мощностей;
- установление географии бизнеса;
- определение доли риска;
- скорость реакции на изменения внешней среды.

Формирование стратегии – процесс многогранный, затрагивающий большое количество экономических связей во внутренней и внешней среде организации. Стратегия – это управленческое решение стратегического характера, по своей сущности относящееся к слабоструктурированным задачам управления.

Слабоструктурированная задача управления имеет следующие характеристики:

- априорную незаданность описания;
- сложный характер взаимозависимости переменных;
- большую степень неопределенности в описании;
- динамичность;
- преобладание качественных переменных;
- многовариантность исходов;
- наличие уникальных ситуаций;
- приближенный вид описания некоторых компонентов задачи;
- постоянность возникновения новых ситуаций;
- наличие нелинейности и случайных факторов;
- невозможность традиционно формализовать управленческое решение;
- преобладание малоизвестных и неопределенных сторон проблемы;
- нефиксированность многих переменных и методов преобразований над переменными;
- наличие неявно выраженных методов преобразований;
- доминирование фактора времени.

Процесс решения слабоструктурированной задачи управления представляет итерационную процедуру, состоящую из множества разноплановых этапов. Недостатком данной процедуры является многократный анализ, изменения формулировки подзадач, коррекция отдельных элементов и возврат к пройденным этапам.

В связи с тем, что существующие типы слабоструктурированных задач предназначены для стратегического планирования, в целях создания стратегии необходимо рассматривать типы задач, требующих выработки эффективных управленческих решений и оценки отдельных изменений в организации.

Планирование в экономической литературе рассматривается как процесс определения оптимального результата при заданных ограничениях по времени и ресурсам. Концепция оптимизации оказалась ограниченной для выработки слабоструктурированных управленческих решений, и методов стратегического планирования недостаточно, поскольку задачи управления усложнились.

При структуризации задач управления до сих пор ограничиваются использованием нескольких традиционных концепций. В процессе структуризации строится дерево решений, отражающее последовательные аспекты решения задачи. Также строится дерево ценностей, отражающее цели и задачи принятия решения. Создано лишь несколько новых подходов, например, диаграммы влияния, отображающие взаимосвязи между параметрами задачи. Сложность процесса предварительного анализа, наличие многих неформализуемых факторов

и ограничения по времени процесса решения приводили к отсутствию строгой формализации этого процесса.

При классификации задач использовались формальные признаки, присущие методам анализа и игнорировались содержательные черты рассматриваемых задач. Классификации такого рода отвечала на вопрос, является ли задача многокритериальной или нет, но почти ничего не могла дать при анализе содержательных различий между типичными задачами, например задачами выбора новых направлений развития.

Стратегические позиции и внутренняя среда как объект управления требуют множества управляющих воздействий и характеризуются множеством показателей, описывающих его входы и выходы. Каждому показателю соответствует область его значений. Для принятия управленческого решения руководитель формирует сокращенный перечень показателей, обусловленный некоторым фиксированным количеством показателей эффективности. Это, в свою очередь, определяется в процессе принятия решения. Данному множеству показателей эффективности может соответствовать множество допустимых значений, в котором руководство выделяет подмножество желаемых значений. Задача состоит в выработке таких управляющих воздействий, которые приводят множество показателей эффективности к множеству желаемых значений. Традиционно процесс принятия решения начинался с определения проблемы и состоял из несколько этапов:

- 1) осознание проблемы;
- 2) определение проблемы в неструктурированном виде;
- 3) обобщение проблемной ситуации на различных уровнях;
- 4) выделение существенной информации о проблемной ситуации;
- 5) формирование общего представления о проблеме на основе получения максимального объема информации;
- 6) описание проблемы в определенных терминах;
- 7) управленческое обследование сильных и слабых сторон организации;
- 8) оценка параметров организации и показателей ее эффективности;
- 9) определение принципов оценки эффективности;
- 10) разработка методик и процедур получения оценок эффективности;
- 11) использование полученной оценки эффективности для решения задачи;
- 12) построение концептуальной модели ключевых признаков проблемы;
- 13) определение типа решаемой задачи исходя из количественных и качественных показателей оценки;

- 14) выделение из системы критериев наиболее существенных;
- 15) деление сложной проблемы на простые задачи;
- 16) разработка вариантов возможных альтернативных путей;
- 17) ранжирование альтернатив по степени достижимости цели.

При построении концептуальной модели необходимо было проводить анализ и оценку имеющихся ресурсов и резервов, технологической перспективы, состояния конъюнктуры рынка; формировать план, содержащий концепцию, технологию, смету затрат, калькуляцию, распределять ресурсы и осуществлять контроль за деятельностью.

При решении задачи выбора, в случае невозможности выбора среди множества вариантов, руководитель был вынужден перестраивать восприятие вариантов, т. е. своей системы предпочтений. При этом один из вариантов становился доминирующим и на основе этого осуществлялся выбор.

В настоящее время стратегические управленческие задачи содержат как качественные, так и количественные элементы, причем качественные, малоизвестные и неопределенные стороны проблемы доминируют.

При описании схемы принятия решения характерны:

- априорная нефиксированность многих переменных и операторов преобразований над переменными;
- преобладание качественных переменных и неявно выраженных операторов преобразований;
- формирование критериев эффективности часто осуществляется одновременно с выработкой решения, причем критерии определяются в рамках некоторого частично упорядоченного множества критериев, а не многокритериальной функции полезности;
- многовариантность исходов.

Слабоструктурированное описание присуще ситуациям разного уровня:

- уникальным для предпринимателя проблемам, впервые возникающим на рынке;
- повторяющимся проблемам, по которым не проведена предварительная работа по описанию и структуризации процесса принятия решений.

Для предпринимателя основными трудностями при формировании комплексной стратегии как стратегического управленческого решения, относящегося к слабоструктурированной задаче управления, являются следующие моменты:

- трудность определения и количественной оценки факторов, влияющих на стратегические позиции;
- преобладание «жестких» правил и процедур в управлении;

- использование чрезмерно ограниченного языка в процессе формирования стратегии;
- слабый анализ сопротивления персонала стратегическим трансформациям.

Повышение эффективности и скорости принятия решений требует предварительной структуризации задач стратегического управления, а также рационализации организации принятия управленческих решений.

Цель, стоящая перед руководством, – выработка таких управляющих воздействий, при которых стратегические позиции и состояние внутренней среды отвечали критериям эффективности деятельности.

Процесс принятия решения должен быть итеративным: как правило, после прохождения одного цикла, включающего различные фазы, решение может быть не найдено и требуется дальнейшее углубленное исследование проблемной ситуации.

В связи с этим структуризация и рационализация процесса принятия стратегического управленческого решения включает:

- модель эффективности деятельности организации в виде стратегического плана организации;
- определение типа решаемой задачи исходя из контрольных цифр стратегического плана;
- определение объектов и области эффективных решений;
- отбор неприемлемых вариантов с точки зрения миссии и стратегических целей;
- контроль качества принятия стратегического управленческого решения.

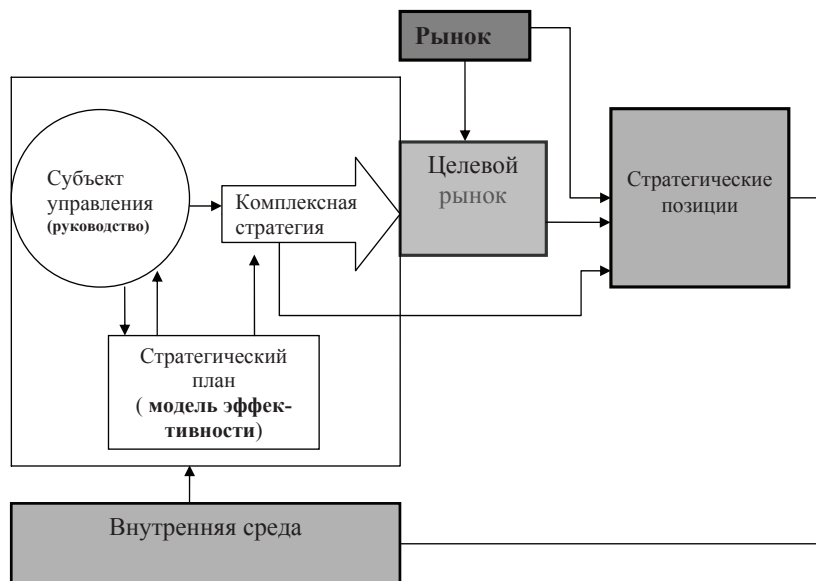
Стратегический план выполняет в системе стратегического управления роль модели эффективности, поскольку при его составлении осуществляется:

- выбор множества параметров, описывающих эффективное функционирование и развитие;
- отбор показателей эффективности;
- ранжирование показателей.

Стратегический план выступает как сформулированная система базовых показателей, отображающая многообразие предъявляемых к организации требований.

Структуризация модели эффективности деятельности представлена в виде стратегического плана. Это позволяет руководителю иметь собственное представление об эффективности, знать направления ее повышения и ускорить процесс принятия решения (рис. 6.2):





**Рис. 6.2.** Схема принятия предпринимательского решения в системе стратегического управления

Схема формирования комплексной стратегии показывает, что модель задачи (см. рис. 6.3) имеет высокую степень формализации.

Для рационализации принятия решения в рамках системы стратегического управления предлагается использовать следующие правила:

- 1) однозначно трактовать термины и категории, поскольку ряд терминов маркетинга отличается от определений экономики;
- 2) исключить доминирование одного критерия или варианта;
- 3) не останавливаться на простых решениях и методах, а использовать их комбинации;
- 4) учитывать все контрольные цифры стратегического плана;
- 5) определить главную проблему;
- 6) выбирать условия, существенные для разрешения простой ситуации;
- 7) осуществлять распределение ресурсов после формирования комплекса стратегий;
- 8) распределять ресурсы по объектам и видам деятельности;
- 9) записывать последовательность шагов решения;
- 10) последовательно и постепенно приближаться к результату.

Для повышения степени объективности и эффективности при формировании комплексной стратегии предлагается использовать процедуру контроля (табл. 6.1).

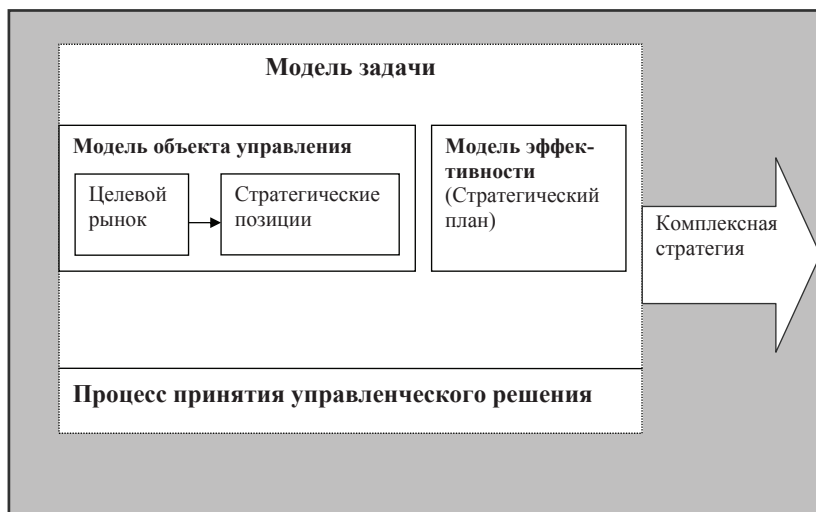


Рис. 6.3. Основные элементы модели принятия управленческого решения

Таблица 6.1

*Параметры контроля стратегического управленческого решения*

Параметр	Содержание	Шкала
Скорость	Время принятия решения	Чел-часов
Участники	Количество и профиль специалистов, участвующих в решении задачи	Численность специалистов
Информация	Объем запрошенной информации	Число единиц информации
	Доступность получения информации	Доступна черный ящик
Прочие затраты	Затраты, связанные с организационной перестройкой системы	Несущественны, существенны
Комплексность	Число значимых критериев	Число показателей
	Комплексность и степень учета факторов внешней среды	Факторы прямого воздействия
	Степень соответствия критериев требованиям внешней среды	Полностью соответствуют, частично соответствуют
Устойчивость	Степень повторяемости в аналогичных ситуациях	Нет существенной разницы, существенно отличаются

Параметр	Содержание	Шкала
Точность	Количество стратегий и мероприятий	Формулируется в виде диапазона или комплекса
Согласованность	Степень непротиворечивости исходной информации и оценок	Нет противоречий, имеются противоречия
Новизна	Степень уникальности созданной стратегии	Существенна, незначительна
Возможность повторного использования	Использование в подобных ситуациях и рынках	Множественно, частично

Процесс формирования комплексной стратегии с учетом рационализации и прайл процесса принятия стратегического управленческого имеет следующую последовательность:

- 1) осознание проблемы;
- 2) описание проблемы в определенных терминах на основе получения максимального объема информации;
- 3) использование модели эффективности деятельности в виде стратегического плана;
- 4) определение типа решаемой задачи исходя из контрольных цифр стратегического плана;
- 5) деление сложной проблемы на простые задачи;
- 6) определение объектов и области эффективных решений;
- 7) разработка вариантов возможных альтернативных путей;
- 8) отбор неприемлемых вариантов с точки зрения миссии;
- 9) ранжирование альтернатив по степени достижимости цели;
- 10) осуществление контроля принятия стратегического управленческого решения.

Предварительная структуризация и организация процесса принятия стратегических управленческих решений позволит предпринимателям ускорить формирование комплексной стратегии.

В данном аспекте стратегия предстает как векторное управленческое решение сложной проблемы достижения доходности и конкурентоспособности. Следовательно, содержание понятия стратегии отражает стратегическое направление комплекса определенных способов и форм действий организации на рынке.

Роль комплексной стратегии состоит в ускорении адаптации к динамике внешней среды, реализации миссии и целей путем устранения

отрицательного эффекта неопределенности внешнего окружения. Она должна обеспечивать условия для экономического роста интенсивного характера. Следовательно, комплексной стратегии делегируются следующие задачи:

- 1) предотвращать отрицательный эффект неопределенности внешней среды;
- 2) открывать пути для использования появляющихся во внешней среде возможностей, повышающих уровень эффективности деятельности;
- 3) усиливать конкурентные позиции;
- 4) обеспечивать получение дохода от основных видов деятельности;
- 5) нивелировать опасности, возникающие в результате изменений внешней среды.

Цель стратегии – добиться доходности и конкурентоспособности. В свою очередь, это создает предпосылки экономического роста интенсивного характера для реализации цели стратегического плана – пропорционального, сбалансированного и устойчивого развития.

Поскольку стратегия может быть направлена на различные объекты внешней среды, постольку эффективные решения лежат в определенной ограниченной области. Поэтому при комплексном рассмотрении стратегических воздействий на выделенные объекты можно определить эту область. К объектам стратегических воздействий относятся товар, потребитель, конкуренты и рынок.

Комплексная стратегия включает функциональные стратегии в качестве обязательных элементов – стратегию маркетинга, стратегию конкуренции, ресурсную, организационную и рекламную стратегию. В рамках комплексной стратегии должна осуществляться координация функциональных стратегий. Однако доминирующей и определяющей стратегией в рамках комплексной выступает стратегия маркетинга.

При формировании комплексной стратегии наиболее сложным и ответственным этапом является создание комплекса стратегии. Этот этап осуществляется при помощи комплексного подхода и включает:

- 1) разделение стратегических воздействий на стратегии, направленные на товар, рынок, потребителя и конкурента;
- 2) согласование стратегий, исходя из ограничений цели и приоритетного направления;
- 3) прогноз комплексной стратегии по времени реализации и ресурсам, а также по степени сопротивления персонала стратегическим трансформациям;
- 4) согласование комплексной стратегии с контрольными цифрами стратегического плана развития.

Процесс формирования и реализации комплексной стратегии встречает ряд сложностей:

1) новая стратегия, как правило, разрушает сложившийся в организации тип взаимоотношений и традиционное распределение ресурсов, а также может войти в противоречие с состоянием внутренней среды, что вызывает сопротивление персонала;

2) реализация стратегии приводит к конфликту между прежними и новыми методами управления;

3) предприниматель обычно не располагает необходимой для эффективного стратегического управления объективной информацией ни о себе, ни о внешнем окружении.

Однако центральной проблемой остается выбор стратегии из множества предлагаемых в экономической литературе вариантов (прил. 5).

Систематизация стратегий представлена в матрице использования стратегий (табл. 6.2).

Таблица 6.2

*Матрица использования стратегий*

Название стратегии	Товар	Потребитель	Рынок	Конку- рент
1. Стратегия дифференцированного маркетинга				
2. Стратегия концентрированного маркетинга				
3. Стратегия целевого маркетинга: индивидуализированный маркетинг				
4. Стратегия массового маркетинга				
5. Стратегия целевого маркетинга: дифференцированный маркетинг				
6. Стратегия прямого маркетинга.				
7. Стратегия целевого маркетинга: недифференцированный маркетинг				
8. Стратегия целевого маркетинга: узкоцелевой маркетинг				
9. Стратегии конверсий деятельности: изменение структуры деятельности				
10. Стратегии конверсий деятельности: изменение технологической специализации				
11. Стратегии конверсий: адаптация приоритетов к требованиям рынка				
12. Стратегии конверсий: смены потребителя				

Продолжение табл. 6.2

Название стратегии	Товар	Потребитель	Рынок	Конкурент
13. Стратегии конверсий деятельности: изменение каналов распространения для проникновения на новые рынки				
14. Стратегия роста: углубление рынка				
15. Стратегия роста: развитие товаров				
16. Стратегия роста: развитие рынка				
17. Стратегия роста: вступление на новые рынки				
18. Стратегия построения канала распределения				
19. Стратегия развития рынка				
20. Стратегия углубления рынка				
21. Стратегия усиления позиции на рынке				
22. Стратегия проникновения на рынок				
23. Стратегии замены товара: «косметические» изменения				
24. Стратегии замены товара: незаметная замена технологий				
25. Стратегии замены товара: изменение подходов к сбыту				
26. Стратегии замены товара: повторное выведение				
27. Стратегии замены товара: заметные изменения технологий				
28. Стратегии замены товара: неощутимое репозиционирование				
29. Стратегии замены товара: абсолютная новинка				
30. Стратегия выведения товаров на рынок: быстрое проникновение				
31. Стратегия выведения товаров на рынок: медленное проникновение				
32. Стратегия выведения товаров на рынок: медленное «снятие сливок»				
33. Стратегия развития товара				
34. Стратегия развития через товары				
35. Сбытовая стратегия				
36. Стратегия ведения переговоров				

Продолжение табл. 6.2

Название стратегии	Товар	Потребитель	Рынок	Конкурент
37. Стратегия роста компании				
38. Стратегия разворота				
39. Корпоративная (портфельная) стратегия				
40. Стратегия отвлечения				
41. Стратегия горизонтальной диверсификации				
42. Стратегия лидерства по издержкам				
43. Стратегия оптимальных издержек				
44. Стратегия дифференциации				
45. Стратегия фокусирования или узкой специализации				
46. Организационная стратегия: глобальная				
47. Организационная стратегия: многонациональная стратегия				
48. Организационная стратегия: глобально-локальная				
49. Предпринимательская стратегия: нанесение массированного удара первым				
50. Предпринимательская стратегия: творческая имитация				
51. Предпринимательская стратегия: предпринимательское дзюдо				
52. Предпринимательская стратегия: захват «экологической ниши»				
53. Предпринимательская стратегия: изменение экономических характеристик продукта, рынка или отрасли				
54. Продуктивно-рыночная стратегия				
55. Стратегия управления				
56. Стратегия поглощения				
57. Стратегия ориентации на расширение экспортной деятельности				
58. Наступательная стратегия: противостояние сильным сторонам конкурента				
59. Наступательная стратегия: использование слабостей конкурентов				

Название стратегии	Товар	Потребитель	Рынок	Конкурент
60. Наступательная стратегия: одновременное наступление в нескольких направлениях				
61. Наступательная стратегия: захват незанятых сегментов рынка				
62. Наступательная стратегия: партизанская война				
63. Оборонительные стратегии: защита позиций				
64. Оборонительные стратегии: блокировка атакующих воздействий				

По нашему мнению, при формировании комплексной стратегии необходимо определить объект воздействия, после чего приступать к выбору альтернативных стратегий. Можно использовать SWOT-анализ и другие методики для выявления проблемных зон. После этого можно выбирать стратегии, которые направлены на решение проблемы.

Классификация стратегий (табл. 6.3) показывает, что наибольший удельный вес составляют стратегии, направленные на завоевание и расширение рынка, а также на усиление конкурентных позиций организации.

Таблица 6.3

*Классификация стратегий по объектам воздействия*

Объект	Название стратегии
Рынок	1. Концентрированный маркетинг
	2. Целевой маркетинг: дифференцированный маркетинг
	3. Целевой маркетинг: недифференцированный маркетинг
	4. Целевой маркетинг: узкоцелевой маркетинг
	5. Конверсия: адаптация приоритетов к требованиям рынка
	6. Конверсия: изменение каналов распространения для проникновения на новые рынки
	7. Рост: углубление рынка
	8. Рост: развитие рынка
	9. Рост: вступление на новые рынки
	10. Построение канала распределения
	11. Развитие рынка
	12. Углубление рынка
	13. Замена товара: изменение подходов к сбыту
	14. Замена товара: заметные изменения технологий
	15. Замена товара: абсолютная новинка
	16. Выведение товаров на рынок: быстрое проникновение



Объект	<i>Название стратегии</i>
	17. Выведение товаров на рынок: медленное «снятия сливок» 18. Развитие через товары 19. Ведение переговоров 20. Корпоративная (портфельная) 21. Фокусирование или узкой специализации 22. Организационная: глобальная стратегия 23. Организационная: многонациональная стратегия 24. Организационная: глобально-локальная стратегия 25. Предпринимательская: предпринимательское дзюдо 26. Предпринимательская: захват «экологической ниши» 27. Наступательная: захват незанятых сегментов рынка
Конку- рент	1. Массовый маркетинг 2. Поглощение 3. Продуктово-рыночная 4. Предпринимательская: нанесение массированного удара первым 5. Лидерство по издержкам 6. Оптимальные издержки 7. Отвлечение 8. Рост компании 9. Разворот 10. Усиление позиции на рынке 11. Наступательная: противостояние сильным сторонам конкурента 12. Наступательная: использование слабостей конкурентов 13. Наступательная: одновременное наступление в нескольких направлениях 14. Оборонительная: защита позиций 15. Оборонительные: блокировка атакующих воздействий
Товар	1. Дифференцированный маркетинг 2. Конверсия деятельности: изменение структуры деятельности (набора отраслей, структуры, ассортимента) 3. Рост: развитие товаров 4. Проникновение на рынок 5. Замена товара: незаметная замена технологий 6. Замена товара: повторное выведение 7. Развитие товара 8. Горизонтальной диверсификации 9. Дифференциация 10. Управление

Объект	Название стратегии
Потребитель	1. Целевой маркетинг: индивидуализированный маркетинг 2. Прямой маркетинг 3. Конверсия деятельности: изменение технологической специализации 4. Конверсия деятельности: стратегия смены потребителя 5. Замена товара: «косметические» изменения 6. Замена товара: неощутимое репозиционирование 7. Сбытовая 8. Предпринимательская: творческая имитация 9. Предпринимательская: изменение экономических характеристик продукта, рынка или отрасли 10. Ориентация на расширение экспортной деятельности 11. Наступательная: «партизанская война»

Процесс формирования комплексной стратегии имеет творческий характер в силу уникальности используемого в каждом конкретном случае комплекса методов и технологии принятия стратегического решения. В связи с этим особую значимость приобретают такие факторы, как:

- 1) творческие способности руководителей и специалистов;
- 2) наличие информационной и аналитической базы;
- 3) уровень развития маркетинга;
- 4) знание методологии и методик стратегического управления.

Весь процесс разбивается на пять этапов (табл. 6.4). При этом необходимо соблюдать общую целевую направленность комплексной стратегии на миссию организации.

Таблица 6.4

*Этапы формирования комплексной стратегии*

Этап	Содержание
1	Целеполагание и исследование стратегических позиций организации. Определение миссии, цели стратегического плана. Прогнозирование и оценка стратегического потенциала. Составление концепции (или стандарта качества) и стратегического плана. Определение цели по доходности. Расчет показателей. Определение цели по конкурентоспособности. Расчет показателей
2	Определение проблем в реализации цели и их ранжирование. Анализ факторов внешней среды: товар, рынок, потребитель и конкурент. Анализ внутренней среды: квалификация и творческие способности персонала, структура управления, корпоративная культура, ресурсы, имидж. Оценка сильных и слабых сторон организации. Ранжирование проблем. Выбор приоритетного направления

Этап	Содержание
3	Поиск вариантов стратегий маркетинга и конкуренции. Моделирование вариантов
4	Выбор вариантов стратегий
5	Согласование (комбинация) стратегий, исходя из ограничений цели и приоритетного направления. Прогноз комплексной стратегии. Разработка мероприятий по преодолению сопротивления персонала стратегическим трансформациям. Согласование со стратегическим планом

Первым этапом являются целеполагание и формулирование миссии, цели-результата (доходность и конкурентоспособность), которая должна иметь определенное количественное и качественное выражение. Необходимо выполнить требования реальности, ясности формулировки, согласованности с целью стратегического плана, конкретности и количественного представления. Определение миссии организации осуществляется на основе маркетингового подхода. При ее формулировании следует наиболее правильно выразить потребительную ценность деятельности и определить меру социальной ответственности перед обществом. Далее идет исследование стратегических позиций организации и формирование целей. Необходимо выделить цель-результат и цель-желаемое состояние. Первая относится к комплексной стратегии, а вторая – к стратегическому плану развития (модель эффективности). Исходя из формулирования цели-результата, связанной с комплексной стратегией, рассчитываются показатели доходности и конкурентоспособности. Расчет показателей конкурентоспособности – наиболее сложный момент данного этапа.

Следующим шагом будет выбор цели – желаемое состояние и составление стратегического плана. Цель стратегического плана имеет количественное и качественное выражение, включает показатели развития технической, технологической, организационно-экономической и социальной подсистем организации. При ее формулировании и детализации, как указывалось, предпочтительна модель в виде древовидного графа – дерева целей. Прогнозирование на этом этапе дает возможность выявить будущие влияния всех альтернатив развития на реализацию цели и последствия их реализации. Используется поэтапный метод прогнозирования, с помощью которого получают содержательное и формализованное описание объекта и общие контуры возможного выхода на решение той или иной проблемы. Прогноз обнуживает проблемные ситуации и степень их влияния.

Для организации важнейшим моментом становится учет мировых тенденций развития и особенности ситуации в РФ, а также уровень развития в регионе. Правильная оценка тенденций помогут отбросить нереальные ожидания в области своего развития. Далее следует оценка стратегического потенциала, которая осуществляется на основе анализа внешней и внутренней среды. Первый необходим, поскольку организация рассматривается как открытая система управления и, следовательно, может использовать ресурсы внешней среды.

Стратегическое планирование состоит из формирования концепции развития и создания стратегического плана. Стратегический план включает систему функциональных планов развития технической, технологической, организационной, экономической и социальной подсистем организации. Вследствие этого он должен базироваться на концепции развития и представлять совокупность технической, инновационной, инвестиционной и социальной политики.

Процесс планирования разделяется на несколько шагов: постановку планового задания, разработку концепции развития и стратегического плана (табл. 6.5). Начинается планирование с систематизации стратегических задач развития организации, для каждой из них определяются соответствующие показатели и критерии.

Таблица 6.5

*Процедура стратегического планирования  
в рамках системы стратегического управления*

Шаги	Содержание
1	Постановка планового задания. Определение стратегических задач. Прогноз развития. Оценка стратегического потенциала. Анализ внешней и внутренней среды
2	Формирование концепции организации
3	Определение стратегических задач. Определение критериев и ориентиров
4	Формирование технической, инновационной, инвестиционной и социальной программ
5	Формирование стратегического плана.
6	Расчет контрольных цифр развития
7	Определение сроков исполнения и исполнителей. Расчет бюджета
8	Реализация стратегического плана

При создании концепции организации в ней отражается система ожиданий, построенная на основе критической оценки собственного потенциала и прогноза развития.

После утверждения концепции организации составляется стратегический план на долгосрочный период, где конкретизируются контрольные цифры и соответствующие им стратегические направления развития.

Поскольку он ориентирован на долгосрочную перспективу и учитывает ведущие экономические тенденции и цикличность развития экономики, поэтому содержание анализа внутренней и внешней среды меняется и включает в себя следующие моменты:

- анализ существующего стратегического потенциала организации;
- персонала;
- перспектив роста организации на основе выявления будущих тенденций, возникающих на основе изменения внешней среды;
- цикличности развития экономики и отрасли;
- перспектив развития видов деятельности с учетом жизненного цикла товаров и услуг.

Исследование в рамках стратегического планирования осуществляется для установления стратегических задач. Для уменьшения трудоемкости и повышения эффективности анализа внешней среды предлагается отобрать факторы, непосредственно влияющие на организацию:

- 1) факторы внешней среды, позволяющие судить о тенденции развития вида деятельности в мире и РФ;
- 2) факторы прямого воздействия для формирования стратегии (поставщики, конкуренты, потребители);
- 3) сгруппировать тенденции по видам факторов и систематизировать их внутри групп;
- 4) оценить соответствие развития региональных тенденций общим мировым тенденциям;
- 5) из сгруппированных факторов отобрать фактор прямого воздействия на организацию.

Затем данные факторы анализируются, чтобы выяснить угрозы и возможности, проблемы и движущие силы организации. На их основе формируются стратегические перспективы.

Анализ внутренней среды организации особо важен, так как здесь выявляются резервы для стратегического плана. Последние касаются использования производственных мощностей, персонала и денежных средств. Эти ресурсы открывают пути совершенствования, так как они наиболее гибкие и мобильные. При анализе стратегических резервов изучаются показатели только за три текущих года (в силу изменчивости среды), поскольку для стратегического плана существенно знание текущего состояния и возможности улучшения их использования.

После формирования стратегического плана (модели эффективности) выясняют проблемы, возникающие при реализации целей организации. Для этого анализируется ситуация в рамках отдельных проблем либо комплексно, в разрезе всего диапазона существующих проблем. Устанавливаются, структурируются и ранжируются проблемы, для решения которых нужны соответствующие стратегические мероприятия. Это позволяет стратегически управлять ситуацией.

Комплексный анализ деятельности становится третьим этапом (SWOT). Анализ внешней среды служит инструментом, при помощи которого исследуются внешние факторы для предвидения потенциальных угроз и вновь открывающихся возможностей.

Проведя оценку факторов внешней среды и получив данные об угрозах и опасностях, а также новых возможностях, руководство должно решить, обладает ли организация внутренними ресурсами для реализации последних. Поэтому анализ внутренней среды становится важной частью разработки его стратегии. Определяются слабые и сильные стороны организации, стратегические резервы в сфере производства и его организации.

При исследовании маркетинга рассматривают уровень развития и применения комплекса маркетинга. Состояние ресурсов организации во многом определяет, какую стратегию выберет руководство на будущее.

Постоянный анализ управления производством имеет очень большое значение для своевременной адаптации внутренней структуры к изменениям во внешней среде и ее выживания в условиях конкуренции.

Конкурентоспособность организации обуславливается имиджем, который создается с помощью персонала, потребителей и общественного мнения. Именно он иногда помогает организации длительное время сохранять определенную долю рынка сбыта.

Далее следует поиск альтернатив и выбор стратегий. Данный процесс носит творческий характер, часто осуществляется с использованием специальных методов генерирования идей и предусматривает подготовку альтернативных предложений. При формировании комплексной стратегии необходимо осуществить пространственное выделение рынка, выявить степень его освоения и охвата, наметить его дифференцированный или недифференцированный способ обработки, отношение к конкурентам.

Выбор стратегий делается на основе матрицы использования стратегий. Важно установить первоочередной объект воздействия, после чего приступить к выбору альтернативных стратегий. Далее следует согласование с контрольными цифрами стратегического плана.

Пятым этапом, очень сложным и ответственным, является создание комплекса стратегий. Представляется целесообразным при данной

процедуре использовать комплексный подход. В рамках комплексной стратегии разрабатываются функциональные стратегии, выступающие как ее элементы:

- 1) маркетинговая стратегия;
- 2) ресурсная стратегия;
- 3) ценовая и ассортиментная стратегии;
- 4) в области качества, которая отражает следующие параметры:
  - характеристики товара, наиболее привлекательные для покупателя;
  - тенденцию изменения привлекательности товара;
  - стратегическую линию в области роста качества;
- 5) стратегия продвижения и стимулирования;
- 6) рекламная стратегия;
- 7) стратегия конкуренции.

#### **6.4. Методы и модели стратегического управления**

При анализе, поиске и выборе стратегий целесообразно использовать следующие модели стратегического управления:

- 1) SWOT-анализ;
- 2) модель «товар – рынок» И. Ансоффа;
- 3) матрица Бостонской консультативной группы;
- 4) модель пяти сил конкуренции М. Портера;
- 5) модель макро- и микротехники конкурентной рациональности;
- 6) методы анализа GAP;
- 7) метод целостной оценки бизнеса «Lots»;
- 8) модель Мак-Кинси («7S»);
- 9) метод «Кривая опыта»;
- 10) методы анализа рынка консультативной фирмы BZB:
  - «анализ закрепления»;
  - «внутренний анализ»;
  - «анализ приверженности»;
- 11) модель PIMS – влияние рыночной стратегии на прибыль;
- 12) метод построения графика прибыльности шведской консультативной фирмы «Магсигма»;
- 13) модель северной школы маркетинга услуг;
- 14) метод «PDS»;
- 15) метод изучения портфеля;
- 16) матрица «продукция – рынок»;
- 17) метод разработки сценариев будущих условий;
- 18) метод оценки привлекательности стратегической зоны хозяйствования;

- 19) методы оценки будущего конкурентного статуса фирмы;
- 20) метод оценки перспектив по А. Чандлеру.

Рассмотрим применение некоторых моделей в рамках системы стратегического управления.

### Матрица Бостонской консультативной группы

Наиболее удобным инструментом стратегического управления является разработанная Бостонской консультативной группой (БКГ) специальная матрица «рост/доля» (рис. 6.4). Матрица дает предприятию возможность классифицировать свои товары по их долям на рынке относительно основных конкурентов и темпам роста отрасли.

		Относительная доля рынка	
		высокая (>1)	низкая (<1)
Темп роста отрасли	высокий	«Звезды»	«Вопросительные знаки»
	низкий	«Дойные коровы»	«Собаки»

Рис. 6.4. Матрица БКГ

Данная матрица может быть использована при целеполагании и установлении критериев для стратегического плана с учетом ряда ограничений:

- матрица БКГ не отражает рынки со средними темпами;
- деление предприятий на четыре группы сильно упрощает экономическую ситуацию на рынках сбыта и не отражает позиции многих предприятий;
- матрица БКГ не отражает относительных возможностей инвестирования;
- она не в полной мере учитывает развитие рынка и конкуренции;
- выявленная зависимость между относительной долей рынка и рентабельностью делает данную методику применимой лишь в отраслях с массовым производством.

Компания «Мак-Кинси» усовершенствовала Бостонскую матрицу (рис. 6.5), где учитывается большее число факторов, чем в первоначальном варианте.



Привлекательность рынка	Стратегическое положение		
	Хорошее	Среднее	Плохое
Низкая	Инвестировать/ расти		Господствовать/ отсрочить
Средняя		Зарабатывать/ защищаться	
Высокая	Зарабатывать/ защищаться		«Снять урожай»/ отказываться

Рис. 6.5. Матрица Мак-Кинси

### Модель 5 сил конкуренции М. Портера

Анализ конкуренции, определение факторов и оценка степени воздействия конкурентных сил является необходимым при целеполагании и определении конкурентной стратегии. М. Портер доказал, что состояние конкуренции в отрасли можно охарактеризовать пятью конкурентными силами:

- 1) соперничество между продавцами внутри отрасли;
- 2) товары-субституты;
- 3) возможность появления новых конкурентов;
- 4) способность поставщиков диктовать свои условия;
- 5) способность потребителей диктовать свои условия.

На рис. 6.6 представлена модель пяти конкурентных сил, предложенная М. Портером.

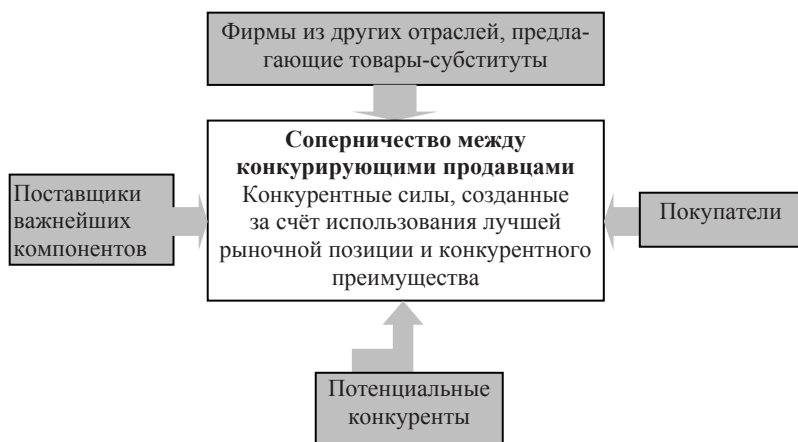


Рис. 6.6. Конкурентные силы

Конкуренция – это динамический процесс; условия конкуренции постоянно меняются в зависимости от действий предприятия и их контрдействий, и основной удар перемещается с одних средств конкурентной борьбы на другие.

Существует несколько факторов, которые в любой отрасли влияют на интенсивность конкуренции:

- 1) объем предложения или количество конкурентов;
- 2) невысокие темпы роста спроса;
- 3) изменения условий хозяйствования в отрасли;
- 4) затраты покупателей при переходе с потребления одной марки на другую существенно не меняются;
- 5) затраты на уход с рынка выше, чем затраты по конкурентным воздействиям;
- 6) приход на рынок других предприятий с мощным финансовым потенциалом.

Для того чтобы успешно выступать на рынке, не подвергая предприятия отрицательному воздействию конкурентных сил, менеджеры должны разработать стратегии, которые отвечают следующим требованиям:

- 1) изолируют предприятия от пяти сил конкуренции;
- 2) влияют на законы конкуренции в отрасли в выгодном направлении;
- 3) обеспечивают сильную конкурентную позицию, гарантирующую эффект в конкурентной «игре».

В системе стратегического управления модель «пяти сил конкуренции» позволяет оценить уровень конкуренции в отрасли и перспективы ее развития.

### **Методы анализа «GAP»**

В теории и практике стратегического управления анализ «GAP» представляет собой попытку найти методы разработки стратегии и методы управления, позволяющие привести деятельность предприятия в соответствие с наиболее высоким уровнем притязаний. Данная группа методов была предложена Стенфордским исследовательским институтом в Калифорнии. Совокупность методов, используемая в анализе портфеля предприятий (т. е. их группы), представляет собой перечень этапов деятельности, их взаимосвязь в процессе стратегического управления на период до 5 лет. Аналогичные процедуры могут разрабатываться для отдельных предприятий (или их совокупности) по территориальному или отраслевому принципу. В нашей модели стратегического управления этот метод может быть использован в рамках стратегического планирования.

Алгоритм метода анализа «GAP» предполагает осуществление следующих шагов:

- 1) предварительное формулирование целей деятельности на один год, три и пять лет;
- 2) прогноз динамики нормы прибыли в увязке с установленными целями для существующих видов деятельности;
- 3) установление разрыва между целями и прогнозами;
- 4) определение альтернатив осуществления инвестиций для каждого вида деятельности и прогноз результатов;
- 5) определение общих альтернативных конкурентных позиций для каждого вида деятельности и прогноз результатов;
- 6) рассмотрение инвестиций и альтернатив деловой стратегии;
- 7) согласование целей стратегии каждого периода с перспективами портфеля в целом;
- 8) установление разрыва между предварительными целями развития предприятия и прогнозом;
- 9) уточнение профиля возможных видов деятельности;
- 10) определение ресурсов, необходимых для новых видов деятельности, и характера их возможного влияния на уже имеющиеся в портфеле предприятия;
- 11) пересмотр целей и стратегии для создания этих ресурсов.

Метод анализа «GAP» направлен на реализацию цели – желаемое состояние развития предприятия.

### **Метод целостной оценки бизнеса «LOTS»**

Метод целостной оценки бизнеса возник в связи с обсуждением и актуальностью проблем потребительной стоимости и конкурентоспособности бизнеса. Существующие методики и оценки бизнеса, по мнению шведских ученых, недостаточны, поэтому необходимо включить так называемые процессы «сопереживания покупателям и другим людям». Попыткой объединения всех элементов всеобъемлющего взгляда на бизнес и явился разработанный примерно в 1980 году метод «LOTS» («Лощман»).

Систематизация данного метода позволила в дальнейшем преподавать и использовать его для групп руководителей в Швеции, Японии, Австралии, США и Канаде. Цель метода – это выработка позиций оптимального взаимодействия с внешней средой. В связи этим данный метод используется для выработки комплексной стратегии предприятия.

Философия данного метода исходит из того, что любое предприятие должно стремиться (и уметь) приспособить свои действия к требованиям покупателей. Без понимания внешней среды, в которой предприятие работает, невозможно понимание желаний и мотивов покупателей. Метод «LOTS» включает детальное, последовательное обсуждение ряда проблем бизнеса на различных уровнях и различной

степени сложности: от корпоративной миссии предприятия в целом до индивидуального проекта. От качества такого обсуждения зависит, насколько успешным будет применение метода «LOTS». Обсуждение включает 9 этапов и касается:

- 1) существующего положения;
- 2) стратегии;
- 3) долгосрочных целей;
- 4) краткосрочных целей;
- 5) анализа;
- 6) кадрового потенциала;
- 7) планов развития;
- 8) организации;
- 9) отчетности.

Большое внимание в методе уделяется качеству обсуждения на каждом этапе. При обсуждении и разработке каждого этапа могут использоваться различные модели деловой стратегии, методы теории операций, теории принятия решений, совокупность статистических и экономико-математических методов и моделей.

Рассмотренные методы показывают, что стратегическое управление обладает разработанным инструментарием для выработки стратегии и стратегического плана.

### Практикум

1. Создайте виртуальное предприятие на тольяттинском автомобильном рынке с тремя основными направлениями деятельности со следующими пропорциями в объеме продаж: 1-е направление – 40%; 2-е направление – 25%; 3-е направление – 18%. Определите стратегию по каждому направлению, используя методы стратегического управления.

Модель «товар-рынок» И. Ансоффа (рис. 6.7).

Товар \ Рынок	Существующий	Новый
Существующий	I стратегия – «улучшай то, что ты уже делаешь»	II стратегия развития рынка
Новый	III стратегия разработки новых продуктов	IV стратегия диверсификации

Рис. 6.7. Матрица «товар-рынок» И. Ансоффа

Данная модель может служить методом выбора стратегии маркетинга в условиях, когда проблемы предприятия сосредоточены в области «товар и рынок». Матрица образует четыре поля, характеризующих

положение предприятия в зависимости от сочетания этих двух факторов. В матрице представляются все товары и рынки независимо от того, существуют ли они или только проектируются. Каждый квадрант определяет конкретную стратегию.

I стратегия – стратегия, глубокого проникновения на рынок сбыта. Она рекомендуется, когда предприятие работает с адаптированным товаром на основном рынке. Основными маркетинговыми воздействиями являются установление конкурентоспособных цен, наступательная реклама, совершенствование каналов товародвижения и т. д. Ведущей стратегией здесь будет являться рекламная стратегия.

II стратегия показывает ее направленность на развитие рынка. Она эффективна, если предприятие стремится расширить свой рынок за счет проникновения на новые географические рынки или на новые сегменты, спрос на которых еще не удовлетворен.

III стратегия означает направленность на разработку новых товаров для давно освоенных рынков. Появление нового товара с высокими качественными характеристиками часто вызывает дополнительный рост спроса. В данном случае необходимы поддерживающие маркетинговые мероприятия (реклама, организация выставок-продаж, стимулирование сбыта).

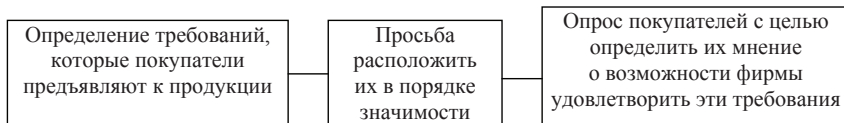
IV стратегия диверсификации предполагает разработку новых товаров и внедрение на новые рынки, поэтому она является наиболее рискованной.

**2.** Проанализируйте положение ОАО «АВТОВАЗ» на автомобильном рынке РФ, используя метод анализа рынка фирмы ВЗВ.

Консультативная фирма ВЗВ, принадлежащая к группе Скандс-трат, предложила три инструмента анализа рынка: анализ закрепления, внутренний анализ и анализ приверженности.

#### *Анализ закрепления*

Данный анализ проводится в три этапа (рис. 6.8).



**Рис. 6.8.** Схема анализа закрепления

Также на данном этапе анализа необходимо сравнение предприятия с конкурентами. Это вызвано желанием компании знать слабые стороны конкурентов и свои сильные стороны. Фирмой ВЗВ была предложена следующая схема (рис. 6.9).

Значение продукции для потребителя



Рис. 6.9. Схема BZB

Квадрат А характеризует то, что покупатели считают важным и что предприятие делает хорошо.

Квадрат В оценивает то, что компании удается хорошо, но что не так важно. Этот квадрат характерен тем, что даже небольшое преимущество здесь может оказаться очень важным. Так как, если в квадрате А высокая конкуренция, а предприятие преуспевает в чем-то в квадрате В, то это может повлиять на выбор покупателя в пользу данной компании.

Квадрат С – это то, что делается, не очень хорошо, но эта продукция не имеет большого значения для покупателей.

Квадрат D содержит то, что делается плохо.

Цель *внутреннего анализа* состоит в том, чтобы установить, как организация оценивает:

- себя (переоценивает или недооценивает);
- своих конкурентов;
- требования, предъявляемые рынком.

Внутренний анализ показывает те несоответствия, которые сложились в организации в результате неверных представлений о внешней среде.

*Анализ приверженности* проводится в несколько этапов:

1. Опрос участников рынка для получения ответа на следующие вопросы:

- проникновение компании на рынок, доля их клиентов;
- успех в завоевании приверженности покупателей.

2. По аналогии с анализом закрепления определяется место компании на рынке (по горизонтали откладывается проникновение на рынок, а по вертикали – приверженность покупателей компании).

Квадрат А – высокая степень проникновения (100%) и ярко выраженная приверженность. Компания – лидер.

Квадрат В – менее значительное проникновение и менее выраженная приверженность. Компания – конкурент.

Квадрат С – низкий уровень проникновения и слабо выраженная приверженность. Такие конкуренты не опасны.

Квадрат D – слабое проникновение, но высокая приверженность. Конкуренция лидеру.

С помощью этих трех аналитических инструментов можно наиболее точно определить положение компании на рынке, определив для этого сильные и слабые стороны, проанализировав положение конкурентов, оценив приверженность покупателей и др. Данный метод можно использовать при определении цели комплексной стратегии и стратегии конкуренции.

3. На основе анализа конъюнктуры автомобильного рынка и метода разработки «сценариев будущего» составьте сценарий состояния ОАО «АВТОВАЗ» на 5 лет.

Метод разработки «сценариев будущего»

Сценарий – это представление ключевых причинных факторов, которые должны быть приняты во внимание, и раскрытие способов, которыми эти факторы могут повлиять на первичный спрос. Сценарий позволяет лучше понять рыночную ситуацию и выявить возможные направления своих действий. Сценарий повышает способность к предвидению развития предприятия и внешней среды.

Составление сценария развития включает несколько этапов.

1. Установление предмета исследования и его структурирование. Определение показателей и анализ, посредством которых характеризуется предмет исследования. Для предприятия предметом исследования является производственный потенциал и персонал. Анализ основных технико-экономических показателей дает полную характеристику динамики предприятия.

2. Определение существенных факторов, влияющих на стратегию, их структурирование. Определение направления и силы воздействия факторов. Определение структуры влияющих факторов. Графическое представление взаимосвязей.

3. Определение тенденций развития факторов. Выявление факторов с явной и неявной тенденцией развития. Определение и обоснование альтернатив развития для областей с неявным развитием.

4. Разработка и выбор альтернативных сценариев будущего. Разработка альтернативных сценариев и их проверка на комплексность, логику и непротиворечивость. Проверка отобранных вариантов на необходимое разнообразие, устойчивость и высокую степень вероятности.

5. Прогноз выбранных сценариев. Разработка детальной расширенной редакции отобранных сценариев. Определение результатов противодействия событий. Разработка «сценария будущего» с учетом влияния противодействующих событий.

6. Формулировка «сценария будущего» с учетом всех вновь открывающихся факторов и событий. Оценка влияния отклонений от основной идеи сценария и первоначального образа предприятия.

## 7. Разработка системы планов развития организации.

Разработка сценариев предполагает выполнение трех требований:

- 1) исходным пунктом «сценариев будущего» всегда должна быть точная оценка настоящей стратегической ситуации предприятия;
- 2) для воздействующих факторов с неопределенными тенденциями развития должны быть выполнены специальные прогнозы;
- 3) альтернативные сценарии не должны содержать противоречий, т. е. взаимоисключающих шагов и событий.

Возможна разработка двух типов сценариев. Первый тип сценариев содержит описание последовательности шагов, ведущих к прогнозируемому состоянию организации, а также факторов и событий, оказывающих решающее влияние на этот процесс, а второй тип сценариев содержит описание возможных последствий для организации.



## **7. СОДЕРЖАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

### **7.1. Теоретические основы разработки бизнес-плана.**

#### **Цель и задачи составления бизнес-плана**

В условиях нарастающей конкуренции для достижения согласованных действий, поддержания основных направлений и пропорций развития необходимо использовать планирование. План позволяет определить конкретные цели и задачи, выявить наиболее рациональный вариант использования внутренних ресурсов и возможностей внешней среды.

Планирование – процесс определения оптимального результата при заданных ограничениях по времени и ресурсам. Целями планирования служат сосредоточение на главных задачах, устранение отрицательного эффекта неопределенности и изменений внешней среды; эффективное осуществление деятельности и контроль.

Планирование предпринимательской деятельности позволяет:

- 1) сосредоточиться на главных направлениях;
- 2) обозначить цель и миссию;
- 3) рассмотреть в пространстве любую проблему;
- 4) определить стратегию и тактику.

Методология внутрифирменного рыночного планирования охватывает совокупность теоретических выводов, общих закономерностей, научных принципов, экономических положений, современных требований рынка и признанных передовой практикой методов разработки планов. Принципы планирования:

- полнота;
- точность;
- непрерывность;
- эластичность и гибкость;
- экономичность;
- эффективность;
- возможность контроля за управлением;
- возможность корректировки.

В современной отечественной науке и практике планирования, помимо рассмотренных классических принципов, применяется ряд общеэкономических принципов. Это принципы системности, целенаправленности, комплексности, оптимальности, эффективности, научности, приоритетности, сбалансированности, директивности, объективности, динамичности и др.

Методика планирования обуславливает состав применяемых методов, способов и приемов обоснования конкретных плановых показателей, а также содержание, форму, структуру и порядок разработки внутрифирменного плана. В экономической литературе существует несколько подходов к планированию: программно-целевой, нормативный, балансовый, системный.

1. Программно-целевой подход представляет собой решение локальных, крупных, научных, социальных, экономических и др. проблем, возникающих в результате развития. Метод активно используется на макроуровне, но может использоваться и в рамках предприятия.

2. Нормативный подход – методы планирования с использованием норм, нормативов, стандартов и т. д. В макроэкономике – это контрольные цифры развития отраслей, отраслевая рентабельность, социальные ориентиры, нормы расхода, добычи и продажи ресурсов.

3. Системный подход может рассматриваться как:

- системно-комплексный подход;
- системно-элементарный;
- системно-нормативный;
- системно-программный;
- системно-интеграционный;
- системно-целевой;
- системно-исторический;
- системно-функциональный;
- системно-коммуникационный.

Разработка плана осуществляется на основе системы технико-экономических показателей, норм и нормативов.

Показатель – это качественно определенная переменная величина, которой может соответствовать множество количественных значений. Он состоит из одного или нескольких признаков, отражающих сущность – качественную сторону явлений или процессов, и всегда одного основания – количественной их характеристики: размера, относительной или абсолютной величины. Основания применяют для расчета необходимых величин, а признаки – для поиска нужных единиц, выборки их, членения и т. п. Используемые в планировании показатели должны обладать:

- достоверностью, т. е. точно соответствовать объективному состоянию отражаемого явления;
- свойствами меры, т. е. быть измеряемыми и вполне определенными;
- достаточностью – полно характеризовать общественные стороны производства или сбыта продукции;
- однозначностью – не допускать различных толкований, не быть двусмысленными;

- способностью агрегироваться, разукрупняться и быть сопоставимыми;
- гибкостью, адаптивностью и способностью отражать все изменения условий функционирования объекта планирования;
- оперативностью – своевременно поступать к разработчику плана;
- лаконичностью – высокой информационной насыщенностью;
- экономичностью – минимумом затрат на сбор и обработку.

В зависимости от содержания плановые показатели подразделяются на следующие основные группы: количественные и качественные, натуральные и стоимостные.

Количественные показатели отражают объемы производства валовой, товарной продукции, прибыли, численности работающих в абсолютных величинах (рублях, тоннах, метрах, человеко-часах и др.)

Качественные показатели – относительные величины, например, повышение производительности труда, прирост эффективности, снижение затрат и др., выражающие соотношение между количественными показателями. Следует иметь в виду, что качественные показатели имеют количественную определенность, а количественные – качественную сторону.

Натуральные показатели характеризуют материально-вещественное содержание плана предприятия и измеряются в специфических единицах, соответствующих особенностям каждого вида товара – в литрах, килограммах, метрах и т. д. Для сопоставления объемов однородных товаров различного качества в планах применяют условно-натуральные показатели, а все остальные приравнивают к нему с помощью переводных коэффициентов.

Стоимостные показатели позволяют соизмерять в денежном выражении любые виды товаров, услуг или работ.

Важное значение в планировании имеют технико-экономические нормы и нормативы.

Норма – мера затрат труда и расхода сырья, энергии, материалов в абсолютном измерении на производство единицы продукции (работы, услуги) при заданных нормальных средних условиях.

Норматив – относительные показатели степени использования средств производства при современной технике и технологий, прогрессивной организации труда и высокой квалификации персонала.

В практике планирования применяют шесть основных групп норм и нормативов:

- 1) удельные нормы материальных затрат сырья, материалов, комплектующих изделий, энергии и т. д.;
- 2) нормативы использования орудий труда – машин, оборудования, инструментов, механизмов;

- 3) организационные нормативы – длительность рабочего периода, времени обращения, объем незавершенного производства, запасы сырья, продолжительность освоения проектных мощностей и др.;
- 4) нормы качества продукции – соответствие стандартам;
- 5) нормы окупаемости затрат и прибыльности производства;
- 6) нормы труда:
  - нормы затрат времени – количество рабочего времени на единицу продукции (работ, услуги);
  - норма численности – количество работников соответствующей квалификации, необходимых для выполнения планируемого объема работ;
  - норма времени обслуживания – рабочее время, для обслуживания объекта;
  - норма выработки – объем работы (штук, метров, кг и т. д.), который планируется выполнить в единицу времени (час, смену и т. д.);
  - норма обслуживания – количество машин, единиц оборудования, рабочих мест, площади и других производственных объектов, закрепленных за одним или группой работников.

Планирование в общем виде состоит из следующих этапов:

- 1) формулирование миссии, целей и стратегии;
- 2) анализ проблемы;
- 3) анализ внутренней и внешней среды;
- 4) поиск вариантов развития;
- 5) прогнозирование;
- 6) выбор оптимального варианта развития;
- 7) принятие решения, постановка планового задания;
- 8) разработка комплекса мероприятий и оформление плана;
- 9) контроль за выполнением плана.

Наиболее сложным моментом планирования является правильная постановка проблемы. В связи с этим схема планирования представляет собой следующее (рис. 7.1):

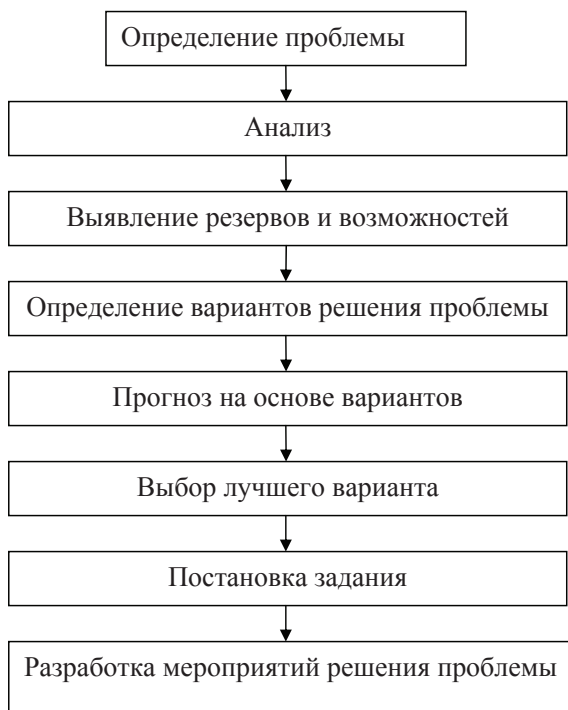
В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. Бизнес-план описывает процесс предпринимательской деятельности, показывает, каким образом ее руководители собираются достичь прибыльности и рентабельности.

Актуальность составления бизнес-плана определяется следующими причинами:

- позволяет представить весь комплекс проблем, связанных с предпринимательской деятельностью;
- оценить издержки и определить возможности конкуренции;
- привлекать инвестиции для расширения деятельности.

В связи с тем, что бизнес-план представляет собой результат исследований и организационной работы, имеющей целью изучение конкретного направления деятельности на определенном рынке и в сложившихся организационно-экономических условиях, он опирается на следующие моменты:

- конкретный проект производства определенного товара – создание нового типа изделий или оказание новых услуг (особенности удовлетворения потребностей и т. д.);
- всесторонний анализ сильных и слабых сторон, специфики и отличий от других аналогичных фирм;
- изучение финансовых, технико-экономических и организационных механизмов, используемых в экономике для реализации конкретных задач.



**Рис. 7.1.** Схема планирования

Бизнес-план базируется на общей концепции развития фирмы, более подробно разрабатывает экономический и финансовый аспект комплексной стратегии, дает технико-экономическое обоснование конкретным мероприятиям.

Бизнес-план позволяет решать целый ряд задач, но основными из них являются следующие:

- 1) обоснование экономической целесообразности рыночного направления;
- 2) оценка емкости рынка и количества сегментов;
- 3) определение ассортимента в соответствии с требованиями рынка;
- 4) привлечение инвестиций;
- 5) разработка комплекса маркетинга;
- 6) расчет ожидаемых финансовых результатов деятельности, в первую очередь объемов продаж, прибыли, доходов на капитал;
- 7) определение намечаемого источника финансирования;
- 8) подбор исполнителей, которые способны реализовать план.

Бизнес-план — документ внутрифирменного планирования, излагающий все основные аспекты планирования производственной и коммерческой деятельности, анализирующий проблемы и определяющий способы решения финансово-хозяйственных задач. В малом предпринимательстве бизнес-план и план предприятия могут совпадать и по объему, и по содержанию.

Цель разработки — спланировать хозяйственную деятельность фирмы на ближайшие или отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

В зависимости от целей деятельности потребность в разработке бизнес-плана выявляется при решении управленческих и финансовых задач в различных сферах хозяйственной деятельности.

Бизнес-планирование как необходимый элемент управления выполняет в системе предпринимательской деятельности ряд важнейших функций, среди которых наибольшее значение имеют следующие:

- 1) инициирование (активизация, стимулирование и мотивация намечаемых действий, проектов и сделок);
- 2) прогнозирование (предвидение и обоснование желаемого состояния в процессе анализа и учета совокупности факторов);
- 3) оптимизация — обеспечение выбора допустимого и наилучшего варианта развития при определенной рыночной ситуации;
- 4) организация (учет взаимосвязи и взаимозависимости всех структурных подразделений компании с ориентацией их на единый общий результат);
- 5) снижение риска (обеспечение информацией о возможных рисках для своевременного принятия упреждающих мер по уменьшению или предотвращению отрицательных последствий);
- 6) контроль (возможность оперативного отслеживания выполнения плана, выявления ошибок и возможной его корректировки);
- 7) документирование (представление действий в документальной форме).

В РФ различают четыре типа бизнес-плана: внутренний бизнес-план; инвестиционный бизнес-план; бизнес-план для кредитования оборотных средств и финансового оздоровления.

## **7.2. Этапы разработки бизнес-плана, его состав и структура**

Процесс планирования проходит обычно несколько стадий, или этапов. принято выделять четыре основных этапа, или уровня, планирования: разработка общих целей, определение конкретных задач, выбор основных путей и средств их достижения, контроль за их выполнением. Первый этап – определение целей разработки бизнес-плана. Цели должны быть четкими, ясными, однозначно понимаемыми и сформулированы в терминах, отражающих перспективы будущего состояния предприятия.

Цели в зависимости от особенностей вида деятельности могут быть определены в бизнес-плане примерно следующим образом:

- достижение лидирующей позиции на рынке сбыта;
- увеличение доли рынка на 12%;
- повышение конкурентоспособности продукции.

На втором этапе устанавливается общая структура бизнес-плана. На объем и структуру бизнес-плана влияют размеры предприятия и поставленные задачи. Объем бизнес-плана вместе с расчетной документацией обычно не превышает 30–40 страниц машинописного текста, но может быть и значительно меньше.

С учетом отечественного и зарубежного опыта может быть рекомендовано несколько вариантов структуры бизнес-плана:

### **Вариант 1**

1. Резюме
2. Компания и отрасли
3. Продукция и услуги
4. Рынок и маркетинг
5. Стратегия маркетинга
6. Производственный план
7. Управление и права собственности
8. Стратегия финансирования

### **Вариант 2**

1. Введение в бизнес-план
2. Идентификация бизнеса
3. Цель
4. Описание бизнеса
5. Рынок
6. Конкуренция
7. Менеджмент

8. Финансовый план
9. Анализ рисков

#### Вариант 3

1. Резюме
2. Описание отрасли и рынка
3. Характеристика предприятия
4. Описание товара
5. Конкуренция
6. План маркетинга
7. Производственный план
8. Организационный план предприятия
9. Финансовый план

#### Вариант 4

1. Резюме
2. Рынок
3. Продукция и услуги
4. Компания
5. Конкуренция
6. План маркетинга
7. Производственный план
8. Менеджмент
9. Финансовый план

Структура бизнес-плана варианта 4 включает все основные разделы и позволяет при необходимости их детализировать. При составлении структуры следует придерживаться принципов сохранения коммерческой тайны, компактности и гибкости планирования.

Третий этап бизнес-планирования состоит в сборе информации, необходимой для разработки каждого раздела плана. Это важная и весьма трудоемкая часть плановой работы. Источниками информации могут служить специальные отраслевые справочники, нормативы проектных организаций, специализированные фирмы, материалы статистических органов, специальных исследований и наблюдений.

Четвертый этап планирования – непосредственная разработка отдельных разделов и оформление всего бизнес-плана в виде единого документа.

Бизнес-планирование, как процесс научной и практической деятельности, в виде последовательности взаимосвязанных действий проходит в несколько этапов:

- постановка планового задания – желаемого состояния предприятия и его положения на рынке;
- анализ проблем – фактического исходного положения дел и по окончании планового периода;



- поиск альтернатив – выявление возможных вариантов развития по различным сценариям;
- определение потребности в ресурсах и способов достижения поставленных целей, объемов производства и др.;
- оценка – проведение оптимизационных расчетов и обоснование экономических показателей;
- оформление плана в виде единого документа.

Все процессы и этапы планирования на предприятии взаимосвязаны и зависят друг от друга. В совокупности они составляют определенную систему планирования, которые можно классифицировать по степени определенности условий, временной ориентации разработчиков плана, типу целей, методам обоснования и другим признакам.

При обосновании положений бизнес-плана целесообразно:

- акцентировать особое внимание на вопросы, которые могут представлять интерес для тех, кому они адресованы (партнерам или другим внешним потребителям);
- представить сущность проекта в наиболее доступной форме в самом начале бизнес-плана;
- аргументировать все расчеты и показатели таким образом, чтобы они были реальными и достоверными, без преувеличения экономических результатов реализации проекта.

### **7.3. Методика составления основных разделов бизнес-плана**

Бизнес-план начинается с титульного листа, на котором обычно указывают:

- наименование проекта;
- место подготовки плана;
- авторов проекта, полное название и юридический адрес предприятия;
- назначение бизнес-плана и его пользователей;
- стоимость проекта.

#### **Резюме**

Главным и важнейшим разделом бизнес-плана выступает резюме, что обусловлено следующими причинами:

- 1) показывает компетентность фирмы;
- 2) определяет цель бизнес-плана;
- 3) представляет основные идеи и положения бизнес-плана.

Резюме отражает основные положения предполагаемого плана, включает следующие данные:

- формулировка основной цели бизнес-плана не должна превышать 25 слов и включать показатели объема продаж, рентабельности, доли рынка;

- описание бизнеса, особенностей предлагаемых товаров (услуг, работ), целевого рынка, конкурентных преимуществ, главного мотива потребителя, планируемых объемов продаж по годам;
- стратегии и тактику достижения поставленных целей;
- потребности в финансировании, формы и источники, долю фирмы, обеспечение займа;
- оценку квалификации персонала и особенно ведущих менеджеров;
- прогноз спроса, объем продаж товаров (услуг, работ);
- планируемую себестоимость продукции и потребность финансирования;
- ожидаемую чистую прибыль, уровень рентабельности и срок окупаемости затрат;
- описание основных факторов успеха (способов действий и мероприятий);
- план возврата средств;
- сроки осуществления проекта.

По существу и содержанию резюме является сводным разделом. Поскольку этот раздел идет первым, то его роль — заинтересовать и показать эффективность предпринимательской идеи. Резюме открывает бизнес-план, а составляет после всех разделов.

#### **Характеристика предприятия (фирмы)**

Полный перечень сведений о компании, кроме краткой экономико-географической и исторической справки (местонахождение, занимаемая площадь, дата образования и сведения о развитии за прошедший период), размера уставного капитала и распределения капитала между учредителями:

1. Идентификационный номер, ИНН.
2. Полное и сокращенное наименование предприятия, коды.
3. Дата регистрации предприятия, номер регистрационного свидетельства, наименование органа, зарегистрировавшего предприятие.
4. Почтовый и юридический адрес предприятия: индекс, республика, область, автономный округ и т. д. Подчиненность предприятия — вышестоящий орган.
5. Вид деятельности (основной).
6. Организационно-правовая форма предприятия.
7. Форма собственности.
8. Включено или нет в государственный реестр Российской Федерации предприятий-монополистов:
  - республиканский;
  - региональный.
9. Банковские реквизиты.
10. Адрес налоговой инспекции, контролирующей предприятие.

Необходимые сведения могут быть получены из учредительных документов, в соответствии со свидетельством о регистрации, выданным органом, осуществляющим государственную регистрацию предприятий, из справки, полученной от территориальных органов по антимонопольной политике и поддержке предпринимательства. Информация о предприятии должна быть точной, поскольку она демонстрирует надежность и устойчивость его положения на рынке.

Необходимо также указать специализацию предприятия:

- направления деятельности;
- объем выпускаемой продукции по видам, ассортиментным группам;
- долю экспорта.

При необходимости приводится согласие местных органов на реализацию проекта, а также данные о взаимоотношении с другими организациями.

### **Характеристика отрасли**

Анализ состояния и перспектив развития отрасли решает следующие задачи:

- 1) изучение состояния и тенденций развития отрасли как объекта инвестирования;
- 2) получение исходной информации для прогноза объема производства и реализации продукции с учетом конкуренции;
- 3) изучение средней рентабельности по отрасли и характеристики лидеров.

Анализ текущего состояния и перспектив развития отрасли включает характеристику:

- рынка ресурсов;
- рынка сбыта и доли предприятия;
- производственно-технических связей с другими отраслями;
- региональной структуры производства;
- инвестиционных условий;
- состояние научно-технической базы отрасли;
- сведения о последних разработках;
- прогнозы развития отрасли с учетом цикличности развития;
- положение в мировом разделении труда и на международном рынке;
- экспортные возможности.

Для проведения анализа конкуренции необходимо определить:

- 1) сложность конкурентных отношений и видов конкуренции;
- 2) поле конкуренции;
- 3) субъектов конкуренции;
- 4) доли рынка конкурентов;

- 5) конкурентные позиции;
- 6) факторы, влияющие на интенсивность конкуренции;
- 7) цели и стратегии конкурентов;
- 8) конкурентные преимущества организации и конкурентов.

Однако следует отметить, что в условиях интенсивной конкуренции при сложном поле конкуренции целесообразно выделить отдельный раздел бизнес-плана «Конкуренция». В этом случае структура бизнес-плана будет иметь следующий вид:

1. Резюме
2. Описание отрасли и рынка
3. Характеристика предприятия и товара
4. Конкуренция
5. План маркетинга
6. Производственный план
7. Организационный план предприятия
8. Финансовый план
9. Анализ рисков

#### **Конкуренция**

В экономике можно выгодно обнаруживать и заполнять тысячи рыночных ниш даже на традиционных рынках.

Поэтому анализ конкурентов проводят по следующим позициям:

- номенклатура и объем выпускаемой продукции или оказываемых услуг;
- конкурентоспособность продукции, доли рынков конкурентов;
- состояние производственной базы конкурентов;
- ценовая и сбытовая политика конкурентов;
- сильные и слабые стороны конкурентов (объем продаж, себестоимость, качество, реклама, имидж, месторасположение).

Давление на конкурентов зависит от позиций организации в борьбе и от уровня интенсивности конкуренции. В соответствии с особенностями рынка на нем присутствуют факторы как способствующие расширению, так и приводящие к снижению интенсивности конкуренции.

Факторы, способные повлиять на рыночные условия и интенсивность конкуренции, следующие:

- темпы роста долгосрочного спроса;
- изменения в составе и доходах потребителей;
- изменения в способах использования товара или услуги;
- модификация товара, инновации, маркетинговые инновации;
- вход или выход на рынок крупных компаний;
- изменения в себестоимости и эффективности производства;
- изменения в государственном регулировании.

К факторам, обостряющим соперничество на рынке, можно отнести:

- увеличение количества конкурирующих предприятий;
- медленный рост спроса на товары;
- возможность организации использовать снижение цен или другие методы стимулирования продаж;
- отсутствие дифференцированных товаров;
- повышение эффективности от стратегических конкурентных действий;
- увеличение различий между организациями в области их стратегий и потенциала;
- поглощение организаций;
- выход на рынок брендов.

Для адекватного и быстрого ответа на воздействие внешней среды и обострение конкуренции необходим ряд мероприятий, а именно:

- 1) анализ рыночной ситуации;
- 2) выявление новых потребностей и запросов потенциальных потребителей;
- 3) совершенствование внутренней среды за счет изменения материально-технической базы и кадрового потенциала;
- 4) поддержание высокой эффективности производства благодаря рациональному использованию инвестиций.

При формировании раздела «Конкуренция» должна учитываться интенсивность конкуренции и позиция на рынке. Для этого нужно иметь информацию, отражающую:

- количество прямых конкурентов и их долю рынка;
- стратегический потенциал (технический, технологический, организационный, экономический) прямых конкурентов;
- направления их ценовой политики;
- имидж конкурентов и товаров;
- каналы реализации и условия обслуживания;
- рекламную и информационную политику компаний-конкурентов;
- ассортимент товаров;
- целевые рынки конкурентов.

Исследование конкурентного положения организации проводится параметрическим методом или на основе рейтинга.

Анализ всей конкурентной среды трудоемкий и нецелесообразный, поэтому в качестве субъектов конкуренции рассматривают прямых конкурентов, конкурентов-лидеров и конкурентов, пользующихся сложными маркетинговыми стратегиями. Исследуя такие моменты, как выявление субъектов конкуренции для организации, конкурентных товаров, угрозы возникновения новых конкурентов, анализу обычно

подвергаются главные позиции – рынок, товар, маркетинг, кадры, ресурсы. Другим аспектом анализа может стать изучение реакции конкурентов на стратегию организации.

По этим же параметрам проводится сравнительный анализ конкурентов, выявляются их сильные и слабые стороны. По результатам анализа и в соответствии с целью бизнес-плана осуществляется выбор стратегии конкуренции (табл. 7.1).

Таблица 7.1

*Стратегии конкуренции*

Объект воздействия	Название стратегии
Конкурент	Стратегия массового маркетинга
	Стратегия поглощения
	Продуктивно-рыночная стратегия
	Предпринимательская стратегия: нанесение массированного удара первым
	Стратегия лидерства по издержкам
	Стратегия оптимальных издержек
	Стратегия отвлечения
	Стратегия роста компании
	Стратегия разворота
	Стратегия усиления позиции на рынке
	Наступательная стратегия: противостояние сильным сторонам конкурента
	Наступательная стратегия: использование слабостей конкурентов
	Наступательная стратегия: одновременное наступление в нескольких направлениях
	Оборонительная стратегия: защита позиций
Оборонительная стратегия: блокировка атакующих воздействий	

Рассмотрим использование конкурентных стратегий на товарном рынке РФ. Долгое время на нем господствовали государственные организации.

Однако развитие рыночных отношений, появление коммерческих организаций привели к расширению предложения и импортозамещению

разнообразной продукции. В прошлом организации придерживались стратегии ресурсосбережения и сосредотачивали усилия на рынке с ограниченным предложением. Главными составляющими стратегии были ставка на массовую продукцию и сосредоточение максимума усилий на узком сегменте рынка. Специфику порождало то, что стратегия была построена на узкой специализации, а протекционизм государства обеспечил высокую степень защиты целевого сегмента от конкурентов.

В условиях изменения внешней среды и появления других предложений сегмент, который занимали организации, начал сужаться. В этих условиях перспективой их развития становится стагнация или умеренный рост вместе с занимаемой нишей или смена стратегии конкуренции.

Анализ современной ситуации показывает, что рынок изменился коренным образом: предложение возросло, структура спроса изменилась и борьба за потребителя резко обострилась. Динамика рынка требует осуществления перехода к новой стратегии конкуренции с учетом особенностей борьбы в РФ.

Поэтому проблема конкурентоспособности становится наиболее актуальной. Решение этой проблемы требует от организации создания и закрепления своих конкурентных преимуществ.

### **Продукция и услуги**

Задача раздела состоит в том, чтобы достаточно полно представить в бизнес-плане важнейшие характеристики предлагаемого на рынке товара (услуги). Необходимо дать не только общее представление о товаре, но и раскрыть его преимущества в сравнении с аналогами, конкурентоспособность на рынке, спрос на него и т. д. Товар в реальном исполнении имеет ряд характеристик:

- потребность, которую удовлетворяет;
- соответствие спросу на предлагаемый товар;
- каналы товародвижения;
- преимущества товара;
- предполагаемый срок жизненного цикла товара;
- возможности и необходимости модернизации товара;
- предполагаемые направления сбыта товара;
- особенности упаковки товара;
- наличие инструкции для потребителя по пользованию этим товаром;
- гарантийные права потребителя в случае обнаружения брака;
- описание сервиса.

Сведения о патентной ситуации:

- защищен ли товар в стране пребывания лицензиара;
- защищен ли товар в странах предполагаемой территории осуществления проекта;

- каков объем прав по патентам лицензиара;
- защищена ли конкурентная продукция;
- могут ли конкуренты производить и продавать свои товары, не нарушая ваших патентных прав.

Важным моментом составления этого раздела является определение основного мотива покупки товара потребителем (рис. 7.3).



Рис. 7.3. Алгоритм определения основного мотива

## Рынок

Основные задачи и направления исследования товарных рынков:

- исследование конъюнктуры;
- определение конкурентных позиций фирмы на изучаемом рынке.



Основные направления исследования рынка:

- исследование поведения покупателей;
- исследование емкости и тенденций развития;
- сегментация, определение целевого рынка и покупательских мотивов потребителей;
- анализ, прогнозирование и оценка возможностей роста объема продаж;
- анализ и прогнозирование тенденций проявления пяти сил конкуренции;
- анализ и оценка деятельности прямых конкурентов;
- поиск новых рынков;
- определение направления повышения конкурентоспособности организации, ее продукции и услуг.

Для прогнозирования спроса могут применяться различные методы:

- 1) метод тенденции (экстраполирования);
- 2) нормативный;
- 3) метод уровня потребления (включая эластичность спроса по доходам и ценам);
- 4) метод конечного использования (коэффициента потребления);
- 5) экономико-математические;
- 6) метод ведущего показателя;
- 7) выборочный;
- 8) анкетные опросы и др.

После определения объема текущего спроса для всего рынка следует провести его сегментацию с целью составления прогнозов и определения товарной номенклатуры. Сегментация рынка – это деление совокупного рынка фирмы на сегменты. Цель сегментации – найти на рынке как можно более однородные по своему поведению группы покупателей, каждая из которых может рассматриваться как отдельный рыночный сегмент и рыночные ниши.

### **План маркетинга**

Для организации эффективной предпринимательской деятельности большое значение на стадии разработки бизнес-плана имеет составление маркетингового плана.

Отличительной особенностью маркетинга в современных условиях как концепции и функции управления является постоянная ориентация организации на удовлетворение потребностей и активном их формировании.

Маркетинг выступает как подсистема управления производственно-сбытовой деятельностью, направленная на получение дохода и повышение конкурентоспособности посредством учета рыночных условий и активного влияния на них. Задача маркетинга заключается в том,

чтобы производитель и потребитель наиболее полно реализовали свои цели и потребности.

Маркетинг как управленческая деятельность включает в себя:

- изучение спроса на конкретный товар на определенном рынке или его сегменте, требований потребителей к товару (его качеству, новизне, технико-экономическим и эстетическим характеристикам, уровню цены и т. д.);
- определение возможных каналов сбыта и средств продвижения;
- составление программы маркетинга, в которой на основе анализа всех необходимых факторов определяется себестоимость;
- установление верхнего предела цены товара.

Поэтому важнейшее значение имеют выработка и принятие обоснованных управленческих решений по конкретным видам маркетинговой деятельности о целесообразности:

- разработки товара для конкретного рынка или конечного потребителя с учетом их требований;
- инноваций;
- производственной программы с учетом жизненного цикла;
- изменений в материально-техническом снабжении;
- изменений ассортиментной, ценовой, сбытовой политики и ФОСТИС.

План маркетинга содержит цель и стратегию маркетинга, прогноз объема продаж и комплекс маркетинга.

При анализе и формировании маркетинговой стратегии выделяют следующие важнейшие элементы:

- 1) долю рынка и конкурентоспособность товара;
- 2) разнообразие и качество ассортимента;
- 3) методы продвижения и стимулирования;
- 4) организацию обслуживания клиентов;
- 5) каналы сбыт и продвижения товара;
- 6) цены.

Таблица 7.2

*Этапы формирования маркетинговой стратегии*

Этап	Содержание этапа
1	Анализ и выявление рыночных возможностей
2	Оценка соответствия рыночных возможностей целям комплексной стратегии
3	Определение целей и задач маркетинга в зависимости от характера спроса
4	Определение и прогнозирование спроса

Этап	Содержание этапа
5	Сегментирование
6	Выбор целевого рынка
7	Позиционирование товара на рынке
8	Формирование модели покупательского поведения.
9	SWOT анализ
10	Выбор маркетинговой стратегии
11	Разработка комплекса маркетинга

Выбор маркетинговой стратегии диктуется определенными правилами и, в первую очередь, в рамках какого вида деятельности находится рыночная ниша организации. Исходя из этого ставится задача увязать денежные затраты на маркетинговые мероприятия, получаемую прибыль, потребительские предпочтения, престиж товаров и благоприятное мнение общественности о деятельности организации. Данная задача является чрезвычайно сложной, поскольку она требует определения эффективности комплекса маркетинга. Этапы формирования маркетинговой стратегии показаны в табл. 7.2. При формировании данной стратегии в системе стратегического управления следует руководствоваться рядом правил.

Выбор комплекса маркетинга, установление степени информированности потребителя и направления воздействия на него необходимо осуществлять, прежде всего в рамках миссии, которая учитывает социальную ответственность организации. Цели (цель-результат и цель-состояние системы) ограничивают затраты и формируют экономическую ответственность. Выбор стратегии маркетинга осуществляется из набора основных стратегий маркетинга (табл. 7.3) или из рыночных стратегий. Различия между этими стратегиями заключаются в использовании комплекса маркетинга.

В стратегиях маркетинга используется весь комплекс маркетинга, а в рыночных стратегиях иногда выделяются отдельные элементы, что существенно ограничивает их действие. Исходя из требований системного подхода, необходимо использовать весь комплекс маркетинга, а не его отдельные элементы. К комплексу маркетинга относятся следующие инструменты:

- 1) исследование конъюнктуры рынка;
- 2) товарная стратегия;
- 3) ценовая стратегия;
- 4) сбытовая стратегия;
- 5) promotion, или продвижение;
- 6) рекламная стратегия.

## Основные стратегии маркетинга

Название стратегии	Содержание стратегии
Стратегия концентрированного маркетинга	Усилия сосредотачиваются на одном или нескольких сегментах рынка, и предлагаются товары в расчете на удовлетворение потребностей определенной группы покупателей. Контролируются издержки, концентрируются усилия на нескольких товарах. Высокая эффективность рекламы. Сложность завоевания сегмента. Главное – правильная сегментация рынка
Стратегия прямого маркетинга	Получение максимальных показателей ответной реакции потребителей. Средства прямого маркетинга – прямая почтовая реклама, телемаркетинг, почтовые заказы по каталогам. Факторы, способствующие увеличению показателей ответной реакции потребителей: использование цвета, иллюстраций, указание о бесплатном подарке или конкурсе, почтовая открытка с оплаченным ответом и бесплатные контактные номера телефонов. Возможность установления индивидуальных связей с покупателями. Необходимо иметь хорошую базу данных целевых покупателей
Стратегия дифференцированного маркетинга	Производятся различные разновидности товара, отличающиеся от конкурентов и имеющие особенности с точки зрения потребителей. Факторы дифференциации – высокое качество, специфические сырьевые материалы, оригинальный дизайн. Это позволяет работать на большое количество сегментов. Уникальные достоинства товаров позволяют формировать лояльность к товарной марке и устанавливать высокие цены

Название стратегии	Содержание стратегии
Недифференцированный маркетинг	В некоторых случаях стоимость разработки отдельных маркетинговых комплексов для отдельных сегментов может превысить потенциальную выгоду от более точного удовлетворения запросов потребителя. При таких обстоятельствах компания может принять решение о разработке единого маркетингового комплекса для всего рынка
Узкоцелевой маркетинг	Обслуживание лишь одного из сегментов рынка, т. е. компания разрабатывает единственный маркетинговый комплекс, ориентированный на один целевой рынок
Стратегия сегментации	Повышение степени насыщения предлагаемыми товарами и услугами потребителей определенного сегмента рынка, выбор максимальной глубины рыночного спроса
Стратегия диверсификации	Внедрение новых товаров, выход на новые рынки, включая дифференциацию товаров, а также совершенно новые, не связанные с основными видами деятельности

### **Финансовый план**

Для принятия окончательного решения по предпринимательскому проекту необходимо четко определить инвестиции и производственные издержки, учитывая, что прибыльность проекта будет в конечном счете зависеть от их размеров, структуры и графика осуществления.

Инвестиции и основные элементы производственных издержек, определенные в предыдущих разделах плана, сводятся в финансовом плане с тем, чтобы рассчитать общие инвестиционные затраты и определить финансовую и экономическую рентабельность проекта. При сведении воедино суммы инвестиций и производственных издержек особое внимание следует обратить на график их осуществления, поскольку эти сроки оказывают влияние на движение наличностей при реализации проекта и его норму прибыли. Планирование инвестиций и производственных издержек следует осуществлять на годичной основе с учетом результатов анализа движения наличности.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. В чем состоят цель и функции бизнес-плана?
2. Как составляется резюме?
3. Какие разделы бизнес-плана содержат прогноз продаж?
4. Почему производственный план составляется после анализа конъюнктуры рынка?
5. В каких случаях выделяется отдельный раздел бизнес-плана «Конкуренция»?
6. Назовите этапы бизнес-планирования.

## 8. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ РИСКИ

### 8.1. Предпринимательский риск и доход

Первые исследователи предпринимательства (Р. Кантильон, И.Г. Тюнен) связывали предпринимательство с риском. По Кантильону, предприниматель – это любой индивид, обладающий предвидением и желанием принять на себя риск, устремленный в будущее, чьи действия характеризуются надеждой получить доход и готовностью к потерям.

Прибыли и потери предпринимателя есть следствие риска и неопределенности, сопровождающих его решения. Прибыль зависит от разницы между определенной закупочной ценой факторов производства и той неопределенной ценой, по которой продукт можно будет продать.

Предпринимательский доход рассматривается как плату за риск, которая качественно отличается от дохода на капитал и заработной платы. Законодательно установлено, что предпринимательская деятельность является рискованной, то есть действия участников предпринимательства в условиях сложившихся рыночных отношений, конкуренции, функционирования всей системы экономических законов не могут быть с полной определенностью рассчитаны и осуществлены. Предпринимательские решения приходится принимать в условиях неопределенности, когда необходимо выбирать направление действий из нескольких возможных вариантов, осуществление которых сложно предсказать.

Риск присущ любой сфере человеческой деятельности, что связано с множеством условий и факторов, влияющих на положительный исход принимаемых людьми решений. Исторический опыт показывает, что риск упущения намеченных результатов особенно стал проявляться при конкуренции. Адам Смит в «Исследованиях о природе и причинах богатства народов» отмечал, что достижение даже обычной нормы прибыли всегда связано с большим или меньшим риском. Известно, что получение прибыли предпринимателю не гарантировано, вознаграждением за затраченные им время, усилия и способности могут оказаться как прибыль, так и убытки.

В литературе риск представляет собой сложное явление, имеющее множество определений:

- неопределенность, связанная с возможностью возникновения в ходе реализации проекта неблагоприятных ситуаций и последствий;
- вероятность возникновения потерь, убытков, недополученных планируемых доходов, прибыли;
- неопределенность наших финансовых результатов в будущем;
- стоимостное выражение вероятностного события, ведущего к потерям;

- вероятность потери ценностей в результате деятельности, если обстановка и условия проведения деятельности будут меняться в направлении, отличном от предусмотренного планами и расчетами;
- шанс неблагоприятного исхода, опасность, угроза потерь и повреждений.

Вероятностью события является определенное число, которое тем больше, чем более возможно событие. Вероятность — это возможность получения определенного результата. В первую очередь понятие вероятности связано с опытным, практическим понятием частоты события.

Выделяют субъективную и объективную вероятность.

Концепция объективной вероятности строится на интерпретации понятия вероятности как предельного значения частоты при бесконечно большом числе экспериментов; оценка вероятности производится посредством вычисления частоты, с которой происходит данное событие. Например, частота возникновения некоторого уровня потерь в процессе реализации проекта может быть рассчитана по формуле

$$f(A) = n(A)/n, \quad (8.1)$$

где  $f$  — частота возникновения некоторого уровня потерь;

$n(A)$  — число случаев наступления этого уровня потерь;

$n$  — общее число случаев в статистической выборке, включающее как успешно осуществленные, так и неудавшиеся инвестиционные проекты.

Точность измерения объективной вероятности зависит от объема статистических данных и возможности их использования для будущих событий, то есть от сохранения условий, в которых происходили прошлые события.

При определении субъективной вероятности на первое место выступает мнение субъекта, отражающее состояние его информационного фонда. Иначе говоря, субъективная вероятность определяется на основе предположения, основывающегося на суждении или личном опыте эксперта, а не на частоте, с которой подобный результат был получен в аналогичных условиях. Отсюда широкое варьирование субъективных вероятностей, которое объясняется значительным спектром различной информации или различных возможностей оперирования с одной и той же информацией.

Неопределенность — это неполное или неточное представление о значениях различных параметров в будущем, порождаемых различными причинами и, прежде всего, неполнотой или неточностью информации об условиях реализации решения, в том числе связанных с ними затратах и результатах.



С точки зрения вероятности выпадения событий, неопределенность можно подразделить на следующие виды:

- неопределенность с разной степенью прогнозируемости события;
- полная определенность.

Частичная неопределенность отвечает таким событиям, уровень прогнозируемости которых лежит в пределах от 0 (полная неопределенность) до 1 (полная определенность).

Полная неопределенность характеризуется близкой к нулю прогнозируемостью вероятности наступления события.

Следовательно, риск можно охарактеризовать как вероятность упущения планируемых доходов в условиях неопределенности, сопутствующей деятельности предприятия. Причем, риск как экономическая категория представляет собой событие, которое является потенциальным, т. е. может произойти, а может и не произойти, что характеризует риск возникновения неблагоприятного события. В случае же совершения такого события проявляется характеристика возникновения ущерба, который дает возможность определить следующие параметры экономического результата: отрицательный (убыток, ущерб, проигрыш) – при наступлении рискованного события и нулевой или положительный (прибыль, выгода, выигрыш) – при нулевом ущербе или ненаступлении риска.

В экономической литературе выделяются следующие функции риска: инновационная, регулятивная, защитная и аналитическая.

Инновационную функцию предпринимательский риск выполняет, стимулируя поиск нетрадиционных решений проблем, стоящих перед предпринимателем. Анализ зарубежной литературы показывает, что в международной хозяйственной практике накопился положительный опыт инновационного рискованного хозяйствования. Большинство фирм, компаний добиваются успеха, становятся конкурентоспособными на основе инновационной экономической деятельности, связанной с риском. Рисковые решения приводят к более эффективному производству, от которого выигрывают и предприниматели, и потребители, и общество в целом.

Регулятивная функция имеет противоречивый характер и выступает в двух формах: конструктивной и деструктивной. Риск предпринимателя, как правило, ориентирован на получение значимых результатов нетрадиционными способами. Тем самым он позволяет преодолевать консерватизм, догматизм, косность, психологические барьеры, препятствующие перспективным нововведениям. В этом проявляется конструктивная форма регулятивной функции предпринимательского риска.

Конструктивная форма регулятивной функции риска заключается и в том, что способность рисковать – один из путей успешной

деятельности предпринимателя. Однако риск может стать проявлением авантюризма, субъективизма, если решение принимается в условиях неполной информации, без должного учета закономерностей развития явления. В этом случае риск выступает в качестве дестабилизирующего фактора.

Защитная функция риска проявляется в том, что если для предпринимателя риск — естественное состояние, то нормальным должно быть и терпимое отношение к неудачам. Инициативным, предприимчивым хозяйственникам необходима социальная защита, правовые, политические и экономические гарантии, исключающие в случае неудачи наказание и стимулирующие оправданный риск.

## **8.2. Классификация предпринимательских рисков**

В зависимости от основной причины возникновения риски делятся на следующие категории:

- природно-естественные риски, обусловленные проявлением стихийных сил природы;
- экологические риски, связанные с наступлением гражданской ответственности за нанесение ущерба окружающей среде;
- политические риски как возможность возникновения убытков или сокращения размеров прибыли, являющихся следствием государственной политики;
- транспортные риски, связанные с перевозками грузов различными видами транспорта;
- имущественные риски от потери имущества предпринимателями по причинам, от него не зависящим;
- торговые риски из-за убытков по причине задержки платежей, непоставки товара, отказа от платежа и т. п.

По сферам деятельности предприятия различают следующие виды рисков:

- производственный — связан с невыполнением предприятием своих планов и обязательств по производству продукции, товаров, услуг, других видов производственной деятельности в результате воздействия как внешней среды, так и внутренних факторов;
- коммерческий — риск потерь в процессе финансово-производственной деятельности;
- финансовый — возникает в связи с невозможностью выполнения фирмой своих финансовых обязательств; их причинами являются изменение покупательной способности денег, неосуществление платежей, изменение валютных курсов и т. п.

По характеру последствий риски подразделяются на чистые и спекулятивные.

Особенность чистых рисков (их иногда называют статистическими или простыми) заключается в том, что они практически всегда несут в себе потери для предпринимательской деятельности. Их причинами могут быть стихийные бедствия, несчастные случаи, недееспособность руководителей фирм и др.

Спекулятивные риски (которые называют также динамическими) несут в себе либо потери, либо дополнительную прибыль для предпринимателя. Их причинами могут быть изменение курсов валют, конъюнктуры рынка, условий инвестиций и др.

С точки зрения длительности во времени, предпринимательские риски можно разделить на кратковременные и постоянные.

К кратковременным относятся риски, угрожающие предпринимателю в течение известного отрезка времени (например, транспортный риск, когда убытки могут возникнуть во время перевозки грузов, 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 источникам возникновения предпринимательские риски можно подразделить на внешние и внутренние.

К внешним рискам относятся риски, непосредственно не связанные с деятельностью предпринимателя.

Основными среди внутренних рисков являются кадровые риски, связанные с профессиональным уровнем и чертами характера сотрудников предпринимательской фирмы.

В современных условиях хозяйствования выделяют два типа предпринимательского риска по уровню принятия решений: макроэкономический (глобальный) риск и риск на уровне отдельных фирм (локальный).

По степени правомерности могут быть выделены предпринимательские риски: оправданный (правомерный) и неоправданный (неправомерный).

Все предпринимательские риски с учетом возможности страхования можно также разделить на 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 прочие, предприниматель может застраховать.

По видам финансовые риски подразделяются на риски, связанные с покупательной способностью денег, и риски, связанные с вложением капитала.

К рискам, связанным с покупательной способностью денег, относятся:

- инфляционные – обусловлены обесцениванием покупательной способности денег, при этом предприниматель несет реальные потери;
- дефляционный – связан с тем, что при росте дефляции падает уровень цен и, следовательно, снижаются доходы;
- валютные – связаны с изменением валютных курсов, они относятся к спекулятивным рискам, поэтому при потерях одной из сторон в результате изменения валютных курсов другая сторона, как правило, получает дополнительную прибыль и наоборот;
- ликвидности – связан с потерями при реализации ценных бумаг или других товаров из-за изменения оценки их качества и потребительской стоимости.

Риски, связанные с вложением капитала (инвестиционные риски), характеризуются возможностью недополучения или потери прибыли в ходе реализации инвестиционных проектов. Они включают следующие подвиды рисков:

- упущенной выгоды – заключается в том, что возникает финансовый ущерб в результате неосуществления некоторого мероприятия;
- снижения доходности – обусловлен уменьшением размера процентов и дивидендов по портфельным инвестициям. Он делится на процентный риск, возникающий в результате превышения процентных ставок, выплачиваемых по привлеченным средствам, над ставками по предоставленным кредитам, и кредитный риск, возникающий в случае неплаты заемщиком основного долга и процентов, причитающихся кредитору;
- биржевые – представляют собой опасность потерь от биржевых сделок;
- селективные – возникают из-за неправильного формирования видов вложения капиталов, вида ценных бумаг для инвестирования;
- банкротства – связан с полной потерей предпринимателем собственного капитала из-за его неправильного вложения.

Финансовые риски часто подразделяют по степени стабильности на систематические и несистематические.

Систематический или рыночный риск характеризует вероятность финансовых потерь, связанных с неблагоприятными изменениями конъюнктуры различных видов финансового рынка. Этот вид риска характерен для всех участников финансового рынка.

Несистематический или специфический риск характеризует вероятность финансовых потерь, связанных с неэффективной деятельностью

конкретного предприятия. Этот риск вызывается неквалифицированным финансовым менеджментом, неэффективной структурой активов и капитала, чрезмерной приверженностью к рисковым финансовым операциям с высокой нормой прибыли, недооценкой хозяйственных партнеров и другими аналогичными факторами.

Остановимся на определении уровня и критериев допустимого предела риска.

Допустимый риск – это угроза полной потери прибыли от реализации того или иного проекта или от предпринимательской деятельности в целом. В данном случае потери возможны, но их размер меньше ожидаемой предпринимательской прибыли.

Критический риск связан с опасностью потерь в размере произведенных затрат на осуществление данного вида предпринимательской деятельности или отдельной сделки.

Катастрофический риск характеризуется опасностью, угрозой потерь в размере, равном или превышающем все имущественное состояние предпринимателя. Как правило, такой риск приводит к банкротству фирмы, поскольку в данном случае возможна потеря не только всех вложенных предпринимателем в определенный вид деятельности или в конкретную сделку средств, но и его имущества.

Ущерб от риска предполагает те потери, которые могут быть в предпринимательской деятельности. Обычно их разделяют на материальные, трудовые, финансовые, потери времени, специальные виды потерь. Оценка уровня ущерба обычно определяется либо в физическом исчислении, либо в стоимостном выражении.

### **8.3. Коммерческий риск и его причины**

Коммерческий риск – это риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или купленных предпринимателем. Основные причины коммерческого риска:

- снижение объемов реализации в результате падения спроса или потребности на товар, реализуемый предпринимательской фирмой, вытеснение его конкурирующими товарами, введение ограничений на продажу;
- повышение закупочной цены товара в процессе осуществления предпринимательского проекта;
- непредвиденное снижение объемов закупок в сравнении с намеченными, что уменьшает масштаб всей операции и увеличивает расходы на единицу объема реализуемого товара (за счет условно постоянных расходов);
- потери товара;

- потери качества товара в процессе обращения (транспортировки, хранения), что приводит к снижению его цены;
- повышение издержек обращения в сравнении с плановыми в результате выплаты штрафов, непредвиденных пошлин и отчислений, что приводит к снижению прибыли предпринимательской фирмы.

Коммерческий риск включает:

- риск, связанный с реализацией товара на рынке;
- транспортный риск, связанный с транспортировкой товара;
- риск, связанный с приемкой товара покупателем;
- риск, связанный с платежеспособностью покупателя;
- риск форс-мажорных обстоятельств.

Отдельно следует выделить транспортный риск, его классификация впервые была приведена Международной торговой палатой в Париже в 1919 году и унифицирована в 1936 году. В настоящее время различные транспортные риски классифицируются по степени и ответственности в четырех группах: E, F, C, D. Группа E включает одну ситуацию – когда поставщик (продавец) держит товар на своих собственных складах (ExWorks). Риск принимает на себя поставщик до момента принятия товара покупателем. Риск транспортировки от помещения продавца до конечного пункта уже принимается покупателем.

Группа F содержит три конкретные ситуации передачи ответственности и соответственно рисков:

- FCA означает, что риск и ответственность продавца переносятся на покупателя в момент передачи товара в условленном месте;
- FAS означает, что ответственность и риск за товар переходят от поставщика к покупателю в определенном договором порту;
- FOB означает, что продавец снимает с себя ответственность после выгрузки товара с борта судна.

Группа C включает ситуации, когда экспортер, продавец заключают с покупателем договор на транспортировку, но не принимают на себя никакого риска. Это следующие конкретные ситуации:

- CFK означает, что продавец оплачивает стоимость транспортировки до порта прибытия, но риск и ответственность за сохранность товара и дополнительные затраты берет на себя покупатель;
- CIF означает, что кроме обязанностей, как в случае CFR, продавец обеспечивает и оплачивает страховку рисков во время транспортировки;
- CPT означает, что продавец и покупатель делят между собой риски и ответственность. В определенный момент (обычно какой-то промежуточный пункт транспортировки) риски полностью переходят от продавца к покупателю;

– СІР означает, что риски переходят от продавца к покупателю в определенном промежуточном пункте транспортировки, но, кроме этого, продавец обеспечивает и платит стоимость страховки товара.

Последняя группа терминов D означает, что все транспортные риски ложатся на продавца. К этой группе относятся следующие конкретные ситуации:

– DAF означает, что продавец принимает на себя риски до определенной государственной границы. Далее риски принимает на себя покупатель;

– DES означает, что передача рисков продавцом покупателю происходит на борту судна;

– DEQ означает, что передача рисков происходит в момент прибытия товара в порт загрузки;

– DDU означает, что продавец принимает на себя транспортные риски до определенного договором места (чаще всего это склад) на территории покупателя;

– DDP означает, что продавец ответствен за транспортные риски до определенного места на территории покупателя, но покупатель оплачивает их.

Следует отметить тот факт, что в отечественной экономической литературе часто коммерческий риск отождествляется с предпринимательским риском, однако коммерческий риск – это один из видов предпринимательского риска.

#### **8.4. Инновационный и инвестиционный риск**

Инновационный риск особенно важен в предпринимательской деятельности, которая находится на этапе увеличения капиталов, используемых как для производства существующих товаров и услуг, так и для создания новых. Инновационный риск – это вероятность потерь, возникающих при вложении предпринимательской фирмой средств в производство новых товаров и услуг, которые, возможно, не найдут ожидаемого спроса на рынке. Инновационный риск возникает в следующих ситуациях:

– при внедрении более дешевого метода производства товара или услуги. Инвестиции будут приносить предпринимательской фирме временную сверхприбыль до тех пор, пока она является монополистом технологии. В данной ситуации фирма сталкивается с риском неправильной оценки спроса на производимый товар;

– при создании нового товара или услуги на старом оборудовании. В этом случае возникает риск несоответствия качества товара или услуги в связи с использованием старого оборудования;

– при производстве нового товара или услуги при помощи новой техники и технологии. Инновационный риск включает риск того, что новый товар или услуга может не найти покупателя; риск несоответствия нового оборудования и технологии необходимым требованиям для производства нового товара или услуги; риск невозможности продажи созданного оборудования, так как оно не подходит для производства иной продукции, в случае неудачи.

Инвестиционные риски:

– капитальный – общий риск на все инвестиционные вложения, риск того, что инвестор не сможет высвободить инвестированные средства, не понеся потери;

– селективный – риск неправильного выбора объекта для инвестирования в сравнении с другими вариантами;

– процентный – риск потерь, которые могут понести инвесторы в связи с изменениями процентных ставок на рынке;

– операционный – риск потерь, возникающих в связи с неполадками в работе компьютерных систем по обработке информации, связанной с инвестированием средств;

– временной риск инвестирования средств в неподходящее время, что неизбежно влечет за собой потери;

– риск ликвидности – связанный с возможностью потерь при реализации ценной бумаги из-за изменения оценки ее качества;

– инфляционный – риск того, что при высоком уровне инфляции доходы, получаемые от инвестированных средств, обесцениваются.

## 8.5. Финансовый риск

Финансовый риск возникает при осуществлении финансового предпринимательства или финансовых сделок, исходя из того, что в финансовом предпринимательстве в роли товара выступают либо валюты, либо ценные бумаги, либо денежные средства.

К финансовому риску относятся:

- валютный риск;
- кредитный риск;
- инвестиционный риск.

Валютный риск – это вероятность финансовых потерь в результате изменения курса валют, которое может произойти в период между заключением контракта и фактическим производством расчетов по нему. Валютный курс, устанавливаемый с учетом покупательной способности валют, весьма подвижен.

Среди основных факторов, влияющих на курс валют, нужно выделить состояние платежного баланса, уровень инфляции, межотраслевую миграцию краткосрочных капиталов.



В свою очередь, валютный курс оказывает серьезное воздействие на внешнеэкономическую деятельность страны, являясь одной из предпосылок эквивалентности международного обмена. Тот или иной его уровень в значительной мере влияет на экспортную конкурентоспособность страны на мировых рынках. Заниженный валютный курс позволяет получить дополнительные выгоды при экспорте и способствует притоку иностранного капитала. Ситуация с импортом носит обратный характер. Противоположная экономическая ситуация возникает при завышенном курсе валюты (снижается эффективность экспорта и растет эффективность импорта).

Значительные непредвиденные колебания, отрыв валютного курса от соотношений покупательной способности усиливают напряженность в валютно-финансовой сфере, нарушают нормальный международный обмен.

Валютный риск включает в себя три разновидности:

- 1) экономический риск;
- 2) риск перевода;
- 3) риск сделок.

Экономический риск для предпринимательской фирмы состоит в том, что стоимость ее активов и пассивов может меняться в большую или меньшую сторону (в национальной валюте) из-за будущих изменений валютного курса. Это также относится к инвесторам, зарубежные инвестиции которых – акции или долговые обязательства – приносят доход в иностранной валюте.

Риск перевода имеет бухгалтерскую природу и связан с различиями в учете активов и пассивов фирмы в иностранной валюте. В том случае, если происходит падение курса иностранной валюты, в которой выражены активы фирмы, стоимость этих активов уменьшается.

Следует иметь в виду, что риск перевода представляет собой бухгалтерский эффект, но мало или совсем не отражает экономический риск сделки. Более важным, с экономической точки зрения, является риск сделки, который рассматривает влияние изменения валютного курса на будущий поток платежей, а следовательно, и на будущую прибыльность предпринимательской фирмы в целом.

Риск сделок – это вероятность наличных валютных убытков по конкретным операциям в иностранной валюте. Риск сделок возникает из-за неопределенности стоимости в национальной валюте инвалютной сделки в будущем. Данный вид риска существует как при заключении торговых контрактов, так и при получении или предоставлении кредитов и состоит в возможности изменения величины поступления или платежей при пересчете в национальной валюте.

Кроме этого, следует различать валютный риск для импортера и риск для экспортера. Риск для экспортера – это падение курса иностранной валюты с момента получения или подтверждения заказа до получения платежа и во время переговоров. Риск для импортера – это повышение курса валюты в отрезок времени между датой подтверждения заказа и днем платежа.

При заключении контрактов необходимо учитывать возможные изменения валютных курсов. Одним из важнейших видов рисков деятельности предпринимательской фирмы в условиях рыночной экономики является кредитный риск. Кредитный риск связан с возможностью невыполнения предпринимательской фирмой своих финансовых обязательств перед инвестором в результате использования для финансирования деятельности фирмы внешнего займа. Следовательно, кредитный риск возникает в процессе делового общения предприятия с его кредиторами: банком и другими финансовыми учреждениями, контрагентами – поставщиками и посредниками, а также с акционерами.

Разнообразие видов кредитных операций предопределяет особенности и причины возникновения кредитного риска: недобросовестность заемщика, получившего кредит; ухудшение конкурентного положения конкретной предпринимательской фирмы, получившей коммерческий или банковский кредит; неблагоприятная экономическая конъюнктура; некомпетентность руководства предпринимательской фирмы и т. д.

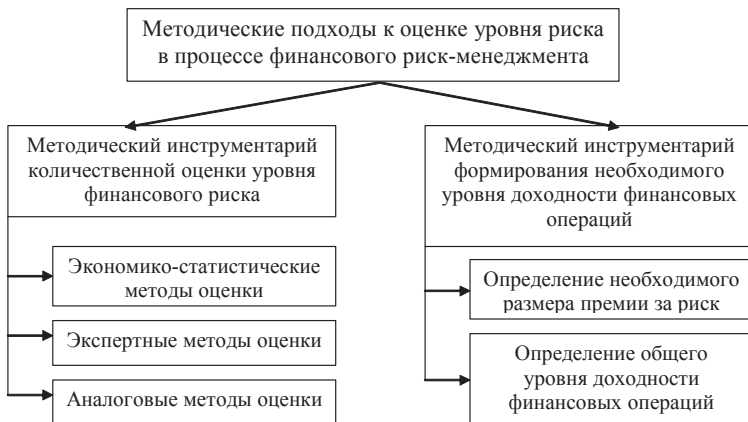
Важнейшим показателем, характеризующим меру финансового риска предприятия, является его уровень. Уровень финансового риска характеризует вероятность его возникновения под воздействием определенного фактора риска (или группы таких факторов) и возможных финансовых потерь при наступлении рискованного события.

С учетом указанного определения формируется конкретный методический инструментарий оценки уровня риска, позволяющий решать связанные с ним конкретные задачи управления финансовой деятельностью предприятия (рис. 8.1).

#### **Экономико-статистические методы оценки**

При использовании данных методов степень риска измеряется двумя показателями:

- 1) среднеожидаемое значение исследуемого показателя с учетом вероятности получения значения этого показателя на уровне того или иного прошлого периода в будущем периоде;
- 2) колеблемость (изменчивость) уровня экономического результата.



**Рис. 8.1.** Систематизация основных методических подходов к оценке уровня риска

Среднее ожидаемое значение является средневзвешенным для всех возможных результатов, где вероятность каждого результата используется в качестве частоты или веса соответствующего значения и определяется по формуле

$$\bar{X} = \sum_{i=1}^n X_i \cdot P_i, \quad (8.2)$$

где  $\bar{X}$  – среднее ожидаемое значение;

$X_i$  – фактическое значение  $i$ -го показателя;

$P_i$  – вероятность получения значения  $i$ -го показателя в будущем периоде;

$i = 1, \dots, n$  – число случаев наблюдения.

Колеблемость прогнозируемого результата представляет собой степень отклонения ожидаемого значения от его средней величины. Для этого на практике обычно применяются два близко связанных критерия: дисперсия и среднеквадратическое отклонение.

Дисперсия определяется по формуле

$$G^2 = \sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2 \cdot P_i. \quad (8.3)$$

Среднеквадратическое (стандартное) отклонение определяется по формуле

$$\delta = \sqrt{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2 \cdot P_i}. \quad (8.4)$$

Чем выше значение этих критериев, тем более рискованным является рассматриваемый проект или решение. Среднеквадратическое отклонение является именованной величиной и указывается в тех же величинах, в каких измеряется варьирующий признак.

Для оценки вариативности результата используется коэффициент вариации, который позволяет определить уровень риска, если показатели среднего ожидаемого дохода от осуществления финансовых операций различаются между собой. Расчет коэффициента вариации осуществляется по следующей формуле

$$V = \frac{\pm \delta}{\bar{X}} \cdot 100\% \quad (8.5)$$

Коэффициент вариации может изменяться от 0 до 100%. Чем больше коэффициент, тем сильнее колеблемость. Установлена следующая качественная оценка различных значений коэффициента вариации:

- до 10% – слабая колеблемость;
- 10–25% – умеренная колеблемость;
- свыше 25% – высокая колеблемость.

Экспертные методы оценки уровня финансового риска применяются в том случае, если на предприятии отсутствуют необходимые информативные данные для осуществления расчетов экономико-статистическими методами. Эти методы базируются на опросе квалифицированных специалистов (страховых, финансовых, инвестиционных менеджеров соответствующих специализированных организаций) с последующей математической обработкой результатов этого опроса.

Аналоговые методы оценки уровня финансового риска позволяют определить уровень рисков по отдельным, наиболее массовым финансовым операциям предприятия. При этом для сравнения может быть использован как собственный, так и внешний опыт осуществления таких финансовых операций.

Управление финансовыми рисками предприятия представляет собой процесс прогнозирования вероятности возникновения рискованных ситуаций и уровня ущерба, а также методы нейтрализации негативных финансовых и организационных последствий финансовых операций. Совокупность этих операций представляет собой комплекс процедур, связанных с их исследованием, оценкой и реализацией. Такое управление осуществляется с помощью приемов финансового менеджмента и особой стратегии. В совокупности стратегия и приемы образуют

своеобразный механизм управления риском в той или иной предметной области, т. е. в данном случае – финансовый риск-менеджмент.

Конечная цель риск-менеджмента соответствует целевой функции предпринимательства. Главной целью управления финансовыми рисками является обеспечение финансовой безопасности предприятия в процессе его развития и предотвращение возможного снижения его рыночной стоимости.

В процессе предпринимательской деятельности хозяйствующие субъекты осуществляют разнообразные затраты, необходимые для организации производства и реализации продукции. Все затраты по экономическому содержанию и целевому назначению делятся на текущие затраты и капитальные вложения.

Текущие затраты связаны с производством и реализацией продукции. Они занимают наибольший удельный вес во всех затратах предприятия и содержат затраты на использование в процессе производства продукции сырья и материалов, комплектующих изделий, топлива и энергии, оплату труда, использование основных фондов и т. д.

Суммарные затраты предприятия – как производственные, так и внепроизводственные, независимо от того, относятся ли они на себестоимость или на финансовые результаты – можно разделить на следующие категории:

- переменные (пропорциональные) затраты возрастают либо уменьшаются пропорционально объему производства (расходы на закупку сырья и материалов, потребление электроэнергии, транспортные издержки, торгово-комиссионные и др.);

- постоянные (непропорциональные или фиксированные) затраты не зависят от динамики объема производства (амортизационные отчисления, проценты за кредит, арендная плата, оклады управленческих работников, административные расходы и т. п.). Кроме того, многие виды расходов для одних предприятий могут рассматриваться как переменные, а для других – как постоянные затраты (например, расходы по оплате труда: при сдельной оплате – переменные, при твердом окладе – постоянные). То есть список переменных и постоянных затрат для каждого предприятия свой, но критерий классификации один – зависимость или независимость от величины объема производства;

- смешанные затраты состоят из постоянной и переменной частей. Примеры таких затрат: почтовые и телеграфные расходы; затраты на текущий ремонт оборудования; оплата электроэнергии, которая расходуется в технологическом процессе, а также идет на общие нужды и т. п. При конкретных расчетах, если нужна точность, необходимо выделять постоянную и переменную «доли» в смешанных затратах и причислять эти «доли» к постоянным и переменным затратам соответственно.

Классификация затрат на переменные и постоянные:

- помогает решить задачу максимизации массы и прироста прибыли за счет относительного сокращения тех или иных расходов;
- позволяет судить об окупаемости затрат и дает возможность определить запас финансовой прочности предприятия на случай ослабления конъюнктуры и иных затруднений.

При этом необходимо помнить о характере движения издержек (общих и удельных) в ответ на изменение объема продаж (табл. 8.1).

Таблица 8.1

*Движение издержек*

Объем производства	Переменные издержки		Постоянные издержки	
	общие	удельные	общие	Удельные
Растет	увеличиваются	неизменны	неизменны	уменьшаются
Падает	уменьшаются	неизменны –	неизменны –	увеличиваются

В финансовом менеджменте управление текущими затратами рассматривается в жесткой связи с результатами производственной деятельности.

Одним из наиболее эффективных видов финансового анализа является операционный анализ, получивший название *CVP (cost-volume-profit, затраты – объем – прибыль)*.

Целью анализа операционной деятельности является отслеживание зависимости финансовых результатов бизнеса от затрат и объемов реализации продукции.

Основными элементами операционного анализа являются:

- порог рентабельности (точка безубыточности);
- запас финансовой прочности;
- операционный рычаг.

Практическая ценность анализа безубыточности и целевого планирования прибыли состоит в том, что этот подход позволяет:

- оценить сравнительную прибыльность отдельных видов продукции, что дает основания для выбора оптимального портфеля продукции;
- установить запас «прочности» предприятия в его текущем состоянии;
- спланировать объем реализации продукции, который обеспечивает желаемое значение прибыли.

Как показывает практика, наиболее эффективны те предприятия, которые обеспечивают загрузку производственных мощностей на уровне, близком к уровню полной мощности. Если предприятие функционирует на более низком уровне использования производственных мощностей,

т. е. выпускает продукции существенно меньше, по сравнению с полной производительностью, доходы зачастую не могут покрыть все издержки. Если уровень использования производственных мощностей возрастает, то возможна ситуация, когда общие доходы будут равны общим издержкам. В этой точке нет ни прибыли, ни убытков. Такая ситуация называется ситуацией безубыточности.

В процессе анализа безубыточности принимаются следующие допущения:

- используется классификация издержек по характеру их поведения при изменении объема реализации готовой продукции (постоянные и переменные издержки);
- предполагается, что вся произведенная продукция будет продана в течение планового периода времени;
- в качестве критерия для анализа принимается прибыль до выплаты налогов, т. е. операционная прибыль, а не чистая прибыль.

Для целей планирования используется «маржинальный доход / валовая маржа»:

$$\text{Валовая маржа} = \text{Выручка} - \text{Переменные издержки.}$$

По смыслу этой характеристики маржинальный доход должен покрыть все постоянные издержки и обеспечить заданное значение прибыли.

Порог рентабельности характеризует такую выручку от реализации, при которой предприятие уже не имеет убытков, но и еще не имеет и прибыли. Валовой маржи в точности хватает на покрытие постоянных затрат, при этом прибыль равна нулю.

Как только достигнута точка безубыточности, каждая дополнительно проданная единица продукции приносит дополнительную прибыль, равную вложенному доходу на единицу продукции.

Для расчета точки безубыточности используются соотношения, основанные на балансе выручки:

$$\text{Выручка} = \text{Переменные издержки} + \text{Постоянные издержки} + \text{Прибыль.}$$

Пусть  $p$  – цена единицы продукции;

$Q$  – объем производства за некоторый промежуток времени;

$V$  – величина переменных издержек на единицу продукции;

$FC$  – величина постоянных издержек за период времени.

Точка безубыточности ( $Q$  безуб.) по определению соответствует условию:

$$\text{Прибыль} = Q,$$

откуда

$$\text{Выручка} = \text{Переменные издержки} + \text{Постоянные издержки}$$

или:

$$Q \times P = V \times Q + FC; \quad (8.6)$$

$$Q \times P - V \times Q = FC; \quad (8.7)$$

$$(P - V) \times Q = FC; \quad (8.8)$$

$$Q_6 = \frac{FC}{P - V} \quad (8.9)$$

или

$$Q_6 = \frac{\text{Постоянные издержки}}{\text{Цена} - \text{Удельные переменные издержки}}. \quad (8.10)$$

Определение порога рентабельности в денежном выражении:

$$ПР = \frac{\text{Постоянные издержки}}{\text{Удельный вес валовой маржи в выручке}}. \quad (8.11)$$

На величину порога рентабельности влияют три основных фактора: цена реализации, переменные затраты на единицу продукции и совокупная величина постоянных затрат (табл. 8.2). Уровень постоянных затрат свидетельствует о степени предпринимательского риска. Чем выше постоянные затраты, тем выше порог рентабельности и тем значительнее предпринимательский риск.

Таблица 8.2

*Влияние факторов на величину порога рентабельности*

Фактор	Изменение фактора	Порог рентабельности
Цена реализации	Увеличивается	Снижается
	Снижается	Поднимается
Переменные затраты на единицу продукции	Увеличиваются	Поднимается
	Снижаются	Снижается
Совокупная величина постоянных затрат	Увеличиваются	Поднимается
	Снижаются	Снижается

Помимо проведения анализа безубыточности, большое значение имеет анализ финансовых показателей риска операционной деятельности предприятия. Анализ риска в рамках анализа безубыточности можно провести с помощью операционного рычага.



Действие операционного (производственного, хозяйственного) рычага проявляется в том, что любое изменение выручки от реализации всегда порождает более сильные изменения прибыли.

Решая задачу максимизации темпов прироста прибыли, вы можете манипулировать увеличением или уменьшением не только переменных, но и постоянных затрат, и в зависимости от этого вычислять, на сколько процентов возрастает прибыль.

В практических расчетах для определения силы воздействия операционного рычага (СВОР) применяют отношение валовой маржи к прибыли:

$$\text{СВОР} = \frac{\text{Валовая маржа}}{\text{Прибыль}}. \quad (8.12)$$

Сила воздействия операционного рычага всегда рассчитывается для определенного объема продаж и данной выручки от реализации. Изменяется выручка от реализации – изменяется и сила воздействия операционного рычага.

Сила воздействия операционного рычага в значительной степени зависит от среднеотраслевого уровня фондоемкости: чем больше стоимость основных средств, тем больше постоянные затраты – это объективный фактор. Следовательно, чем больше постоянные затраты (при постоянной выручке от реализации), тем сильнее действует операционный рычаг (выше производственный риск предприятия), и наоборот:

Итак, чем больше СВОР, тем больше предпринимательский риск.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какая связь существует между риском и предпринимательским доходом?
2. В чем состоит защитная функция риска?
3. Какие риски являются основными среди внутренних?
4. С чем связаны кадровые риски?
5. Что такое коммерческий риск?
6. В каких ситуациях возникает инновационный риск?
7. Что такое селективный риск?
8. Какие три разновидности включает в себя валютный риск?
9. Каким показателем характеризуется мера финансового риска?
10. Для чего используется коэффициент вариации?

## 9. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

### 9.1. Цели и содержание внутрифирменного предпринимательства

В настоящее время в теоретических исследованиях уделяется большое внимание внутрифирменному предпринимательству, или интрапренерству. Термины «интрапренер» и «интракапитал» были введены в оборот американским исследователем Г. Пиншотом. Появление интрапренерства связано с тем фактором, что многие крупные производственные структуры переходят на предпринимательскую форму организации производства. Поскольку предпринимательство предполагает обязательное наличие свободы творчества, то подразделения целостных производственных структур получают право на свободу действий, что подразумевает и наличие интракапитала — капитала, необходимого для реализации идей, лежащих в основе внутрифирменного предпринимательства.

Под *интрапренерством* понимается развитие духа предпринимательства и его осуществление внутри существующего предприятия. Интрапренерство заключается в том, что на действующем предприятии, выпускающем определенную продукцию (работу или услуги), создаются условия для выдвижения новаторских предпринимательских идей: выделяются ресурсы — интракапитал — для их реализации; оказывается всесторонняя помощь для реализации идеи и ее практического использования. Его можно рассматривать как деятельность по производству и реализации товаров и услуг на основе интеграции предпринимательских возможностей личности и предприятия.

*Интрапренер* — это человек, инициирующий и ведущий свою предпринимательскую деятельность в рамках сложившегося, действующего предприятия.

Элементы интрапренерства:

- 1) социально-психологический климат в коллективе;
- 2) основные ценности (новаторство, развитие, динамизм);
- 3) система стимулирования творчества сотрудников;
- 4) создание предпринимательской структуры;
- 5) наличие ресурсов для предпринимательства;
- 6) организационные формы взаимодействия.

Целью интрапренерства является повышение эффективности предприятия за счет:

- активизации и использования творческого потенциала сотрудников;
- повышения эффективности использования ресурсов предприятия;

- быстрой реакции на изменения потребностей рынка;
- быстрой реализации всевозможных нововведений (технических, организационных и т. п.);
- создания основы для дальнейшего развития производства.

Возникновение интрапренерства обусловлено объективными тенденциями социально-экономического развития общества, когда доминирующими для многих становятся социальные аспекты мотивации деятельности человека, когда люди стремятся к самостоятельности, самовыражению. Они хотят реализовать эти потребности, получить больше самостоятельности на своем предприятии в рамках его организационной структуры. Недооценка этих желаний может привести к снижению интереса к выполняемой работе и уходу с предприятия наиболее способных и перспективных работников в поисках возможности для самореализации и творчества. В большинстве случаев эти специалисты уходят в малые предприятия.

Другой причиной интереса к интрапренерству стала тенденция появления новых технологий, которые необходимо внедрять как можно быстрее, иначе потеря конкурентных преимуществ неизбежна. Реализация возможностей интрапренерства на действующих предприятиях позволяет им решать указанные выше проблемы и обеспечивает их конкурентоспособность.

На крупных предприятиях, работающих достаточно стабильно и успешно, сдерживается новаторство, блокируются нововведения, могут игнорироваться инициативы, особенно, если они не связаны непосредственно с основной деятельностью предприятия, т. е. наблюдается консерватизм. Предприятия с традиционной структурой управления, как правило, действуют на основе четкого иерархического соподчинения и набора инструкций, всесторонне регламентирующих их жизнедеятельность.

На предприятиях предпринимательского типа создается атмосфера поиска, поощряются выдвигаемые идеи, предложения и новые решения, имеется возможность превращения человека, выдвинувшего предпринимательскую идею, в совладельца предприятия, партнера, существуют и другие виды заинтересованности. Развитие духа интрапренерства обеспечивает эффективное развитие предприятия и позволяет преодолеть барьеры на пути его гибкого роста.

С социально-психологических позиций предпринимательская деятельность — это средство реализации потребностей личности в независимости, богатстве, престижной работе, положении в обществе. Индивидуальный предприниматель может реализовать эти потребности полностью. В партнерском бизнесе они несколько ограничены, поэтому на действующем предприятии для интрапренера должны быть

созданы определенные условия, обеспечивающие реализацию его новаторских идей.

Как и любое другое явление, интрапренерство имеет положительные и отрицательные качества. Для обеспечения его успеха необходимо знать возможности интрапренерства в решении актуальных задач, стоящих перед предприятием, и создавать комплекс условий по реализации этих возможностей (табл. 9.1).

Таблица 9.1

*Особенности интрапренерства на различных стадиях жизнедеятельности предприятия предпринимательского типа*

Стадии жизнедеятельности	Взаимоотношения предприятия – учредителя и предпринимательской структуры
Зарождение предпринимательской идеи	Предпринимательская идея зарождается внутри предприятия и подхватывается им с учетом своего потенциала
Реализация предпринимательской идеи, создание предпринимательских хозяйственных структур	Предприятие и автор предпринимательской идеи становятся партнерами, объединяющими свои возможности для ее реализации. Используются ресурсы предприятия-учредителя при создании предпринимательских хозяйственных структур
Устойчивая работа, прибыльность	Предприятие-учредитель сохраняет контроль над предпринимательской структурой и получает определенные дивиденды
Затухание	Предприятие-учредитель участвует либо в диверсификации бизнеса, либо в его ликвидации

Интрапренерство является одним из путей развития предпринимательства, расширяющих сферу его возможностей.

Результативность интрапренерства обусловлена следующими причинами:

- 1) эффективностью трансформации базового объекта, являвшегося стартовой площадкой для его развития;
- 2) показателем действенности двух структурных образований: базовой и предпринимательской структур;
- 3) комплексным характером, включающим показатели, оценивающие достижения экономических и социальных целей.

Для разработки методов оценки эффективности интрапренерства необходимо:

- обосновать критерий его эффективности;
- выбрать целевые функции, описывающие зависимость эффективности от параметров трансформирующей системы.

Американский психолог Р. Хисрич сделал сопоставительное сравнение психологических и поведенческих качеств традиционного менеджера, предпринимателя и внутреннего предпринимателя (интрапренера). Под традиционным менеджером имеется в виду управленец, который не обладает свойствами предпринимателя, а просто исполняет свои обязанности как служащий. Интрапренер – это человек, работающий в организации, но обладающий наклонностями и способностями предпринимателя. Предприниматель и внутренний предприниматель обладают (примерно) одинаковыми наборами психологических свойств и поведенческих характеристик. Различия возникают лишь в связи с тем, что внутреннему предпринимателю постоянно приходится считаться с нормами и ограничениями корпорации, в которой он работает, и приспосабливать к ним свое поведение. В стратегии и тактике таких предпринимателей проявляется, прежде всего, их общий психологический склад личности, но вместе с тем у каждого есть и свои особенности.

Рассмотрим типовую схему производственного предпринимательства, позволяющую получить представление о нем.

Предприниматель вначале избирает вид производственной деятельности, т. е. намечает, какие именно товары, работы, услуги он намерен производить.

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.

Для осуществления производства предприниматель должен иметь в своем распоряжении (либо приобрести) факторы производства, к которым относятся: рабочая сила, производственные фонды, материалы, информация. В стандартном случае предприниматель приобретает отсутствующие у него факторы производства путем найма рабочей силы, покупки производственных фондов, материалов, информации за деньги.

Предпринимателю для осуществления намеченной им деятельности могут понадобиться работы и услуги (строительные работы, транспортные, информационные и интеллектуальные услуги), которые он не способен выполнить своими силами и потому вынужден привлекать сторонние организации.

Оказывающие услуги предпринимателю сторонние организации становятся посредниками между предпринимателем и потребителем

и тем самым агентами посреднического предпринимательства, сопутствующего сделке.

Результатом производственно-предпринимательской акции и соответствующей ей сделки является реализация потребителю определенного объема произведенных производителем товаров с получением за них денежной выручки.

Обмен товара на деньги представляет собой торговую, товарно-денежную, коммерческую процедуру. Это относительно самостоятельная сбытовая сделка, неизбежно сопровождающая производственное предпринимательство. Финансовый результат производственного предпринимательства характеризуется в первую очередь прибылью, которую получает предприниматель в результате совершения, проведения сделки.

Коммерческое предпринимательство 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.

Общая схема коммерческо-предпринимательской деятельности во многом аналогична 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.

Понятно, что в условиях коммерческого предпринимательства привлекаемые предпринимателем рабочая сила и средства производства имеют специфический характер, поскольку предназначены для осуществления торговых и непосредственно связанных с ними операций.

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, проведения рекламной кампании, оформления необходимых документов, осуществления других торгово-посреднических услуг;
- приобретение, закупку товара для последующей продажи;

- наем помещений, складов, баз, торговых точек, необходимых для хранения и реализации товара;
- получение и оплату услуг сторонних организаций и лиц, не участвующих непосредственным образом в коммерческой сделке, но представляющих свои платные услуги для ее осуществления и выполняющих посреднические функции;
- привлечение денежных средств в кредит для финансирования сделки и последующий возврат кредита с процентами;
- получение или приобретение необходимой информации, требуемой для расчета, планирования, оформления, регулирования сделки;
- реализацию товаров покупателю и получение выручки;
- регистрацию сделки, выплату налогов и платежей государственным и местным финансовым органам.

В финансовом предпринимательстве объектом купли-продажи является специфический товар – деньги, валюта, ценные бумаги. В условиях данного вида предпринимательства деньги, ценные бумаги служат основным объектом товарно-денежных отношений. Как и в прочих видах коммерческой деятельности, сделке должны предшествовать анализ рынка ценных бумаг и маркетинговая деятельность, связанная с поиском, выявлением и привлечением потенциальных покупателей денег, валюты, ценных бумаг, т. е. будущей клиентуры. Одновременно с выявлением потенциального покупателя денег, валюты, ценных бумаг финансовый предприниматель устанавливает источник их получения. В этом сравнительно редком для наших условий случае предприниматель выступает в роли продавца ценных бумаг или ростовщика, предоставляющего ценные бумаги (деньги, валюту и др.) потребителю займа за определенную плату или под определенный процент.

Предприниматель может выступать в роли производителя ценных бумаг, когда он официально в юридически оформленном порядке «выпускает», а точнее, осуществляет эмиссию таких ценных бумаг, как собственные акции, облигации, кредитные билеты, коммерческие ценные бумаги (денежные обязательства, векселя). Эти ценные бумаги предприниматель продает, размещает при определенных условиях и обязательствах в качестве «финансового товара», в чем и заключается суть его предпринимательской деятельности. Подобная форма финансового предпринимательства пригодна в основном для предпринимателей предприятий. Более типичный вид финансовой сделки состоит в том, что предприниматель сам выступает в роли первичного покупателя. Покупая деньги, валюту, ценные бумаги, а затем продавая их другому покупателю по более высокой цене, предприниматель получает выгоду (доход, прибыль).

Если у предпринимателя нет наличных денег для покупки ценных бумаг, он либо осуществляет покупку в кредит, либо обращается к банкирам — обладателям свободных кредитных денежных ресурсов, чтобы получить у них займы (в кредит) сумму недостающих ему денежных средств для покупки ценных бумаг. Между финансовым предпринимателем и обладателем свободных кредитных денежных ресурсов возникает дополнительная относительно самостоятельная финансовая сделка.

Финансовое предпринимательство требует получения информации из ряда источников. Это сведения о потенциальных покупателях денег, валюты, ценных бумаг, о курсах валюты, кредитном проценте, об условиях осуществления финансово-кредитных операций и порядке их оформления, источниках ресурсов, необходимых предпринимателю. В случае, когда у финансового предпринимателя нет собственных служебных помещений, конторского оборудования, средств вычислительной и организационной техники, необходимых для проведения и оформления финансовых сделок, ему приходится арендовать их на определенный период и платить за это арендную плату.

В простейшей финансово-кредитной сделке, когда предприниматель предоставляет потребителю свои деньги, валюту, ценные бумаги в долг, в кредит, договором, соглашением о сделке предусматривается, что возвращаемая через определенный срок сумма будет больше предоставляемой на определенный процент. Финансовая сделка во многом повторяет производственную и коммерческую, особенность ее — в товаре.

Предпринимательские сделки показывают, что в основе предпринимательской деятельности лежит коммерческий расчет. Предпринимательская деятельность направлена на извлечение прибыли и основана на самостоятельной инициативе, экономической ответственности и инновационной предпринимательской идее. Наемный работник как носитель рабочей силы выступает непосредственным участником процесса производства и относится к субъектам предпринимательства. Интересы предпринимателя и наемного работника совпадают в области повышения эффективности производства, и уровень совпадения интересов зависит от степени мотивации персонала. Поэтому в целях повышения прибыли и конкурентоспособности многие предприятия стали внедрять внутрифирменное предпринимательство и привлекать к нему наиболее инициативных работников.



## 9.2. Формы внутрифирменного предпринимательства

Внедрение внутрифирменного предпринимательства осуществляется на основе различных форм и методов. В области организационных структур управления стал закономерным массовый переход к органическим структурам, основанным на следующих формах управленческой деятельности:

- широком использовании в системах управления автономных рабочих групп;
- самостоятельном принятии решений рабочими группами и координации деятельности по горизонтали;
- замене жестких управленческих связей бюрократического типа на гибкие;
- привлечении для разработки и решения задач сотрудников разных подразделений в виде комитетов, комиссий и иных целевых групп; ориентации на управление базовыми процессами и проблемами в отличие от традиционной функциональной организации управления.

Внедрение внутрифирменного предпринимательства осуществляется на основе стратегических бизнес-единиц, контроллинга и управления затратами. Основными формами внутрифирменного предпринимательства являются выделение интерпартнера, внутреннего венчурного подразделения и формирования вертикально-интегрированной корпоративной структуры.

Интерпартнер представляет простую внутрифирменную форму инновационно-предпринимательской деятельности, заключающуюся в выделении инициативного творческого работника (интерпартнера) при поддержке администрации, который самостоятельно осуществляет нововведения и внедряется с ним на рынок в качестве независимого контрагента.

Внутренние венчурные подразделения являются автономным подразделением, предназначенным для внедрения научных идей сотрудников, отобранных службой управления персоналом.

Программа формирования вертикально-интегрированной корпоративной структуры управления направлена на преобразование предприятий в рыночно ориентированную, вертикально-интегрированную компанию холдингового типа. Для такой компании характерны развитые горизонтальные связи между структурными производственными единицами (центры финансовой ответственности), единое стратегическое и финансовое управление, централизованное управление дочерними обществами. Система корпоративного управления холдинговой структурой связана с обеспечением раздельного учета затрат на все виды деятельности, оценкой их вклада формирование общего финансового результата холдинга.

Преобразование управления может осуществляться на основе процессного подхода, в рамках которого предприятие рассматривается как система взаимосвязанных бизнес-процессов, нацеленных на выпуск конечной продукции и услуг. При этом организационная структура предприятия органически связывается со структурой бизнес-процессов. Бизнес-процессы представляют собой непрерывную совокупность функций, выполнение которых обеспечивается конкретными организационными структурами на разных уровнях управления. Целью реализации бизнес-процесса является получение результата, представляющего ценность для внешнего и внутреннего потребителей (клиентов процесса). Внешними потребителями результатов выполнения бизнес-процессов являются клиенты корпорации (процесс: производство продукции и услуг), внешние организации, акционеры и другие заинтересованные лица, а внутренними потребителями – структурные подразделения.

Преимущества процессного подхода заключаются в переходе к «ресурсосберегающей организационной структуре». Основными чертами такой структуры являются:

- делегирование полномочий и ответственности исполнителям;
- сокращение уровней принятия решений;
- сочетание принципов целевого управления с групповой организацией труда;
- повышенное внимание к вопросам обеспечения качества продукции или услуг;
- автоматизация технологий выполнения бизнес-процессов.

Основными принципами модернизации системы управления являются:

- горизонтальная интеграция. Поэтапный переход к экономическим рычагам управления. Формирование межфункциональных условий для решения комплексных задач (повышение качества продукции, модернизация информационных подсистем и т. п.);
- сокращение общего числа уровней управления. Устранение избыточных звеньев управления, разумное сочетание принципов централизации и децентрализации управления;
- обоснованность в принятии решений. Формирование механизма предварительной как экспертной, так и аналитической оценки предлагаемых вариантов. Повышение ответственности бизнес-единиц за результаты деятельности;
- переход от массового к гибкому производству. Поэтапное внедрение современных систем оперативного управления производственными процессами. Формирование системы логистики по принципу «точно в срок» с целью снижения издержек;

- адаптация организационной структуры. Переход от традиционной линейно-функциональной организационной структуры к более адаптивной дивизиональной, основанной на формировании бизнес-единиц по территориальному, продуктовому и функциональному признакам, обеспечивающей баланс централизации и децентрализации управления;

- ориентация на потребителя. Формирование обратной связи в системе управления маркетингом и сбытом. Быстрое реагирование на состояние потребительского спроса;

- переход к сервисному обслуживанию продукта на протяжении всего его жизненного цикла (от производства до утилизации);

- системная информатизация управленческих процессов. Усложнение управленческих процессов, расширение бизнеса требуют использования современных информационных технологий в процессе управления холдингом;

- формирование «самообучающейся организации», предусматривающее изменение организационной культуры, преобразование системы управления персоналом, внедрение интегрированного процесса обучения и повышения квалификации, построение гибкой и адаптивной системы мотивации персонала.

В качестве целевой организационной структуры может быть определена структура – подразделения Корпоративного центра (управляющей компании), представленные функциональными дирекциями и более мелкими структурными единицами, подчиненными вице-президентам по направлениям деятельности. Бизнес-единицы, сформированные по продуктовому, функциональному или территориальному признаку и сохраняющиеся в структуре в статусе структурного подразделения (в терминах финансовой модели компании эти бизнес-единицы являются центрами затрат). Бизнес-единицы, сформированные по продуктовому, функциональному или территориальному признаку и обособленные в статусе юридического лица (центры прибыли или центры инвестиций).

Далее могут быть сформированы бизнес-единицы вспомогательного производства: производственно-технологического оборудования, инструментальное производство, производство по ремонту и обслуживанию оборудования, энергетическое производство, производство по переработке промышленных отходов, а также бизнес-единица «Основное производство». Это позволит разделить затраты между основным и вспомогательным производством, а также совершенствовать структуры управления вспомогательной деятельностью. Далее следует формирование бизнес-единиц основного производства для решения задач повышения эффективности функционирования производств,

установления «прозрачности» экономики бизнес-единиц, повышения их ответственности за результаты производственно-хозяйственной деятельности, внедрения методов экономического управления бизнес-единицами со стороны Корпоративного центра.

Затем должны быть проведены структурные преобразования по таким направлениям деятельности, как корпоративное управление, финансы, закупки, производство, маркетинг и сбыт, техническое развитие, персонал и социальные вопросы. Могут быть сформированы бизнес-единицы в производственном комплексе и в блоке «Персонал и социальное развитие», а также подразделения общекорпоративной системы планирования и контроля, в том числе в области бюджетирования, организационного развития, реализации рекламно-имиджевой политики, развития и реализации конкурентных стратегий.

Формирование бизнес-единиц и создание системы логистики — это решающий шаг к достижению конечной цели программы по реформированию управления. Появится возможность анализировать затраты дифференцированно, постепенно уходя от «котлового» метода их учета; выделить все затраты, не связанные непосредственно с производством продукции, и рассматривать их отдельно по каждой бизнес-единице. Введение основного заказа (на производство основного изделия) позволит четко определить, какие виды услуг и в каком объеме входят в его себестоимость, какова их стоимость и от каких факторов она зависит. Сформированным в основном производстве бизнес-единицам, так же как и во вспомогательном производстве, представится возможность вести бизнес самостоятельно. Другими словами, произойдет переход от традиционного управления к управлению бизнес-единицами, т. е. к управлению на основе внутрифирменного предпринимательства. Это позволит организовать полный абсолютный учет всех затрат на разных этапах производственного цикла (учет стоимости каждой детали, каждого узла и агрегата).

Комплексная реструктуризация характеризуется именно вовлечением в этот процесс всех без исключения структурных единиц.

Управление реструктуризацией должно быть построено таким образом, что стратегические задачи решает общехозяйственная комиссия по реформированию, а тактические — каждое подразделение. Когда директора всех производств станут директорами бизнес-единиц, у них существенно изменятся функции, права и обязанности, они получат большие полномочия в экономическом управлении. Если прежде они были в основном лишь исполнителями решений, принимаемых на высшем уровне управления, то теперь они обязаны обеспечить прибыльную работу своей бизнес-единицы, изыскивая новые формы и сферы бизнеса.

Бизнес-единицы будут работать как самостоятельные хозяйственные единицы, зарабатывая средства на покрытие своих расходов, в том числе и на оплату труда своих работников.

Внедрение новой системы логистики позволит соединить в единую цепь процессы заказа, планирования производства и поставок для него товарно-материальных ценностей, поставки от поставщика к рабочим местам, организации и контроля производства товара, планирования отгрузки и доставки продукции заказчику. Логистика призвана обеспечить тесную связь распределения заказов и планирования. Организация производства ориентирована на заказчика. Вся система логистики делится на три части: 1) для внешних поставок; 2) внутренней связи между бизнес-единицами; 3) внешних поставок товарной продукции.

Создание автоматизированной системы логистики позволит решить важнейшую задачу – организовать деятельность бизнес-единиц для выполнения их функций, не привлекая большого количества людей, не делая огромных накоплений материальных ценностей, что вызывает ускорение оборачиваемости капитала.

### **9.3. Маркетинговая концепция формирования интрапренерства в системе предпринимательства**

Современный маркетинг представляет собой философию производственно-хозяйственной деятельности и концепцию управления, хозяйствования в условиях рынка, базирующуюся на ориентации производства на удовлетворение потребностей потребителя. Современная концепция маркетинга выработалась в результате эволюции внешних условий и взглядов менеджеров на ее цели, задачи и методы.

В условиях переходной экономики в России происходят подобные процессы – от принятия элементов маркетинга до ориентации на его основе всей философии и деятельности предприятия. Многие предприятия России, сформировавшиеся во времена плановой экономики, осуществляют постоянный отход от диктата производителя, уделяя все большее внимание удовлетворению интересов потребителя.

Маркетинговая деятельность предприятия определенным образом зависит от формы собственности предприятия и специфики организации его производства и управления. Частные, акционерные предприятия обладают возможностями быстро реагировать на требования рынка и самостоятельно принимать решения по воздействию на элементы комплекса маркетинга: продукт, производство, сбыт и т. п. Очевидно, что процесс формирования и развития интрапренерства должен базироваться на принципах и методах современного маркетинга.

Маркетинговая концепция формирования интрапренерства базируется на следующих основных принципах:

- ориентации резервов базового производства на удовлетворение потенциального платежеспособного спроса;
- принятии решений по трансформации базовой организационно-производственной системы, осуществляемой на основе маркетинговых исследований внутренней среды и потребностей рынка.

Маркетинговая стратегия интрапренерства представляет собой комплекс маркетинговых действий, направленных на решение проблем предприятия путем приоритетного удовлетворения потребностей покупателей. В зависимости от состояния предприятия и внешних условий, первоочередных задач, стоящих перед ним, используют различные элементы маркетингового процесса, различные маркетинговые методы.

Маркетинг предоставляет предпринимателю ряд рецептов выхода на положительные коммерческие результаты хозяйственной деятельности в рыночных нишах с ограниченным риском.

Реализация маркетинговой деятельности осуществляется путем воздействия на элементы комплекса маркетинга. Стратегия маркетинга описывает основные мероприятия маркетинговой деятельности на предприятии в конкретных условиях.

При формировании интрапренерства производственная база становится гибкой, ориентированной на потенциальный спрос. Маркетинговая стратегия предприятия определяется особенностями его маркетинговой деятельности.

План маркетинговой деятельности включает определение целей, стратегии, а также комплекса мероприятий по их достижению за определенный период времени. Его основными элементами являются: анализ проблем и резервов предприятия, обоснование основных параметров предпринимательской деятельности.

Процесс планирования маркетинговой деятельности:

1. Анализ результатов деятельности предприятия и определение его первостепенных целей и задач.
2. Исследование внутренней среды объекта (управленческое обследование) и выявление резервов, которые потенциально могут стать материальной основой развития предпринимательства.
3. Обоснование перспективных направлений предпринимательской деятельности на данном предприятии (анализ рыночных возможностей).
4. Формирование пакета предпринимательских идей, опирающихся на использование ресурсов предприятия (соответствующих приоритетных направлений).

5. Обоснование приоритетных предпринимательских идей на основе анализа потенциального спроса на потенциальные продукты предпринимательства.

6. Составление программы создания предпринимательских структур для реализации выбранной предпринимательской идеи.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какими объективными тенденциями социально-экономического развития общества обусловлено возникновение интрапренерства?
2. Что такое интрапренерство и интракапитал?
3. Какими причинами обусловлена эффективность интрапренерства?
4. Какова общая схема предпринимательской деятельности?
5. На основе каких форм и методов осуществляется внедрение внутрифирменного предпринимательства?
6. Что такое внутренние венчурные подразделения?

## 10. ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ ОПТИМАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### 10.1. Назначение и сущность организационной деятельности

Создание собственного дела в России осуществляется в соответствии с действующим гражданским законодательством, регулирующим весь процесс создания и функционирования предпринимательских организаций. Решая проблему создания нового предприятия, предприниматель должен избрать сферу деятельности, учесть возможности вложения в дело собственного и заемного капиталов, определить сроки окупаемости финансовых ресурсов.

Предпочтительным вариантом предпринимательства является работа в рыночной нише, где предприятие начинает функционировать первым и имеется возможность предопределять ассортимент, цены, привлекать потребителей.

Существует ряд ограничений предпринимательской деятельности:

1. Законодательные ограничения по некоторым видам предпринимательской деятельности, а также и лицензирование.
2. Экономические ограничения связаны с преодолением входных барьеров на рынок. Это значительный объем первоначальных инвестиций, сверхнормативный срок окупаемости капитальных вложений, высокая степень риска и общая неопределенность в получении прибыли.



Рис. 10.1. Методы создания нового предприятия



Исходной точкой в предпринимательстве и создании нового предприятия является идея нового продукта или услуги. Для этого нужно изучить состояние рынка, конкуренцию, конъюнктурные прогнозы, модели покупательского поведения. Предпринимателю, решившему заняться бизнесом, предстоит выбор организационно-правовой формы предприятия. Предприниматель, выбирая форму предприятия, должен предвидеть возможные последствия для создаваемого предприятия в случае выхода из дела по различным причинам одного из совладельцев.

Создание собственного дела предполагает наличие следующих предпосылок:

- имущества для формирования первоначального капитала;
- финансовых средств, необходимых для формирования минимального размера уставного (складочного) капитала;
- нежилых помещений, необходимых для размещения офиса будущей организации и осуществления намеченных видов деятельности;
- исследований предполагаемого рынка, на который предприниматель будет предлагать для реализации результаты предпринимательской деятельности;
- команды квалифицированных учредителей (партнеров) собственного дела, хорошо знающих технологию осуществления определенных видов деятельности, ведение бухгалтерского и финансового учета и др.

Этапы создания предприятия включают:

- определение финансовых источников, необходимых для ведения предпринимательской деятельности на первом этапе функционирования фирмы;
- разработку необходимых (в зависимости от организационно-правовой формы) учредительных документов;
- комплекс организационных мероприятий по созданию собственного дела: проведение первого собрания учредителей, выбор фирменного наименования и т. д.
- разработку обоснованного бизнес-плана;
- государственную регистрацию фирмы в установленном порядке;
- постановку на учет в налоговом органе по месту нахождения фирмы (месту жительства индивидуального предпринимателя);
- регистрацию фирмы в уполномоченных органах Пенсионного фонда РФ, Фонда обязательного медицинского страхования РФ, Фонда социального страхования РФ и Государственного фонда занятости населения РФ;
- получение разрешения (лицензии) на осуществление отдельных видов деятельности;
- открытие в установленном порядке в любом банке расчетных (текущих) и других счетов;

- маркетинговые исследования рынка, разработку комплекса маркетинга;
- заключение договоров (контрактов) на поставку сырья, материалов и других факторов производства, необходимых для осуществления предпринимательской деятельности;
- наем персонала и организация его работы.

Выбор оптимального варианта осуществления предпринимательской деятельности дает возможность технико-экономического обоснования предполагаемого проекта. Важнейшим инструментом ТЭО является бизнес-план, который позволяет предпринимателю определить направления действий на этапе становления предприятия, условия выживания при наличии жесткой конкуренции, а потенциальным внешним инвесторам – решить вопрос относительно участия в финансовой поддержке создаваемого предприятия.

В процессе разработки бизнес-плана предприниматель имеет возможность критически оценить имеющиеся ресурсы, рентабельность нового бизнеса, на этой основе сделать вывод о целесообразности создания предприятия.

Важную роль в процессе создания собственного дела играет разработка учредительных документов фирмы (в зависимости от организационно-правовой формы и числа учредителей), устанавливающих практически весь механизм функционирования фирмы. Учредительные документы (особенно устав предприятия) представляют собой свод прав, обязанностей, условий функционирования предприятия, его трудового коллектива, конституирующих статус предприятия. В законодательных актах, регулирующих деятельность предприятий (организаций), установлены два основных учредительных документа, которые необходимо иметь предприятиям в зависимости от организационно-правовой формы собственности: устав и учредительный договор. Будущий предприниматель при разработке устава и/или учредительного договора должен руководствоваться положениями ГК РФ, положениями федеральных законов об отдельных организационно-правовых формах предпринимательства и другими нормативными актами. В ст. 52 ГК РФ установлено, что юридическое лицо действует на основании устава, либо учредительного договора и устава, либо только учредительного договора. Юридическое лицо, созданное одним учредителем, действует на основании устава, утвержденного этим учредителем.

В «Положении о государственной регистрации субъектов предпринимательской деятельности» предусмотрено, что устав должен в обязательном порядке содержать сведения об организационно-правовой форме, наименовании, нахождении предприятия, размере его уставного капитала (фонда), составе, порядке распределения прибыли

и образования фондов предприятия, порядке и условиях реорганизации и ликвидации предприятия.

В ГК РФ отмечено, что в учредительных документах юридического лица должны определяться наименование юридического лица, место нахождения и порядок управления его деятельностью, а также содержаться другие сведения, предусмотренные законом для юридических лиц соответствующего вида. Для отдельных видов юридических лиц в учредительных документах должны быть определены предмет и цели деятельности.

В учредительном договоре должно быть установлено, что учредители обязуются создать юридическое лицо, определяют порядок совместной деятельности по его созданию, условия передачи ему имущества, участия в его деятельности, порядок и условия распределения прибыли и убытков между участниками управления деятельностью юридического лица, выхода учредителей (участников) из его состава.

В «Положении о государственной регистрации субъектов предпринимательской деятельности» установлено, что договор учредителей должен содержать сведения о наименовании (имени) и юридическом статусе учредителей, их местонахождении, государственной регистрации, размер уставного капитала создаваемого предприятия, долей участия (паев, количества акций), принадлежащих каждому учредителю, размерах, порядке и способах внесения вкладов (оплаты акций).

В соответствии с законодательством вновь создаваемые или реорганизуемые предприятия подлежат государственной регистрации. Правоспособность предприятия возникает в момент его создания, т. е. с момента его государственной регистрации, и прекращается в момент его ликвидации. В соответствии со ст. 23 ГК РФ гражданин имеет право заниматься предпринимательской деятельностью с момента государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя. Поскольку к предпринимательской деятельности граждан, осуществляемой без образования юридического лица, применяются правила ГК РФ, которые регулируют деятельность юридических лиц, являющихся коммерческими организациями, то индивидуальный предприниматель принимает де-факто статус предприятия. Этот вывод подтверждает содержание ст. 25 ГК РФ о несостоятельности (банкротстве) индивидуального предпринимателя.

В соответствии с «Положением о государственной регистрации субъектов предпринимательской деятельности» для государственной регистрации по месту нахождения предпринимательской организации необходимо представить следующие документы:

- 1) заявление о регистрации, подписанное учредителем;
- 2) устав субъекта предпринимательской деятельности, утвержденный учредителем;

3) решение или договор о создании субъекта предпринимательской деятельности;

4) документы, подтверждающие оплату установленной суммы уставного капитала (внесение на счет не менее 50%);

5) свидетельство об уплате государственной пошлины.

Государственная регистрация осуществляется в течение 3 дней с момента представления необходимых документов либо в течение 30 календарных дней с даты почтового отправления, указанного в квитанции об отсылке учредительных документов.

Регистрация осуществляется путем присвоения предприятию очередного номера в журнале регистрации поступающих документов и проставления специальной надписи (штампа) с наименованием регистрационного органа, номером и датой на первой странице (титульном месте) устава предприятия, скрепляемого подписью должностного лица, ответственного за регистрацию.

При соответствии всех представленных на регистрацию предприятием документов, установленным требованиям, выдается временное свидетельство о регистрации. Предприятию необходимо стать на учет в налоговый орган по месту регистрации и получить соответствующий документ, после чего оно может открывать счета в банках.

Органы, осуществляющие регистрацию организаций, обязаны сообщить в налоговый орган по месту своего нахождения о зарегистрированных организациях в течение 10 дней после регистрации организации. Следовательно, в течение 10 дней со дня регистрации организация должна встать на учет в налоговом органе по месту его нахождения. Организация подает в налоговый орган заявление установленной формы, копии заверенных в установленном порядке: свидетельства о государственной регистрации, учредительных и иных документов и других документов, подтверждающих создание организации.

Налоговый орган обязан поставить организацию на учет в течение 5 дней и в тот же срок выдать соответствующее свидетельство. Налоговый орган присваивает организации идентификационный налоговый номер, который организация обязана указывать во всех документах. Организация-налогоплательщик включается в Единый государственный реестр налогоплательщиков.

В соответствии с законодательством расчеты между юридическими лицами, а также между индивидуальными предпринимателями производятся в безналичном порядке. Безналичные расчеты осуществляются через банки, иные кредитные организации, в которых предприниматели открывают соответствующие счета. Организация может открывать в коммерческих банках следующие счета:

1) расчетные счета, которые предназначены для осуществления текущих платежей по распоряжению организации и зачисления поступлений денежных средств в ее адрес;

2) текущие счета открываются для некоммерческих учреждений и коммерческих организаций, не являющихся юридическими лицами, например филиалов;

3) специальные счета используются для хранения средств строго целевого назначения;

4) валютные счета предназначены для осуществления расчетов в иностранной валюте;

5) бюджетный счет обычно имеют организации, получающие средства из бюджета, и при условии, что эти средства имеют строго целевое назначение;

6) депозитный счет открывается организациями, вносящими в банк вклад за счет временно освобожденных денежных средств на определенный срок под определенный процент;

7) временный расчетный счет организации для проведения операций по зачислению первоначальных взносов учредителей в уставной капитал и лиц, участвующих в подписке на акции.

Пройдя данные этапы, предприниматель открывает свое дело.

Организационная деятельность заключается в распределении действий между отдельными работниками и группами с одновременной фиксацией связей между ними. При этом осуществляется разделение труда, группировка различных видов работ и образование подразделений. На основании этого строится организационная структура.

В рамках этой структуры каждый работник получает полномочия, четко определенные обязанности или области деятельности, а там, где требуется координация усилий, — понимание взаимосвязи своей роли с другими.

Организационная структура предпринимательских предприятий обычно бывает простой. Предприниматель в таких случаях сам выполняет все управленческие функции. По мере роста предприятия объем работы увеличивается и появляется необходимость передать часть управленческих функций другим работникам. Полномочия делегируются должности, а не работнику, ее в данный момент занимающему. Работник, наделенный полномочиями, получает не только право распоряжаться или действовать, но и обязанность делать это в случае необходимости.

Эффективная организационная структура должна:

- отражать цели и планы предприятия;
- отражать объем полномочий, которыми обладают лица, управляющие предприятием;

- отражать требования внешней среды, гибко подстраиваться под нее, не быть статичной;
- учитывать характеристики персонала.

Группировка видов деятельности и работников в структурные подразделения предоставляют возможность неограниченного расширения предприятия. Линейные полномочия — это те, которые непосредственно передаются от начальника к подчиненному и далее — к другим подчиненным. Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления предприятия.

Штабные полномочия имеют вспомогательное значение. Их существо заключается в совещательном характере. Термин «штаб» восходит своими корнями к английскому слову «staff», означавшему первоначально посох или палку для опоры.

Наилучшая структура — это та, которая позволяет предприятию эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно распределять и направлять усилия своих работников для достижения поставленных целей.

Структура предприятия должна обеспечить решение возникающих задач, поэтому она не может быть застывшей. Ей следует постоянно подстраиваться под новые задачи и стратегии.

При разработке структуры необходимо разделить предприятие по горизонтали на широкие сферы (блоки), соответствующие основным направлениям его деятельности. Необходимо решить, какие виды деятельности будут выполняться линейными подразделениями, а какие — штабными.

Затем необходимо установить соотношение полномочий различных должностей. Это позволит более эффективно использовать специализацию и избежать перегрузок в руководстве.

Последним шагом будет определение должностных обязанностей как совокупности задач и функций, выполняемых отдельным должностным лицом.

Структуризация по количественному признаку — один из древнейших принципов организации племен, кланов, армий. Структуризация достигается путем объединения и выделения из общей массы некоторого числа людей для исполнения определенных обязанностей.

Структуризация по временному признаку — или многосменный порядок работы также используется на низших уровнях предприятий, где невозможно введение нормального рабочего дня, например, на производствах с непрерывным технологическим циклом.

Структуризация по производственным функциям — наиболее распространенный принцип, имеющий место почти на всех предприятиях на том или ином уровне организационной структуры. Он заключается

в делении предприятия на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную задачу и обязанности. Структуризацию по функциональному принципу целесообразно использовать на предприятиях, выпускающих относительно ограниченную номенклатуру продукции, действующих в стабильных условиях, требующих для своего функционирования решения стандартных управленческих задач.

Структуризация по продукту позволяет крупным фирмам уделять каждому продукту столько же внимания, сколько уделяет небольшое предприятие, выпускающее один-два вида продукции. При этом типе структуры полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта передаются одному руководителю. Фирмы с продуктовой структурой достигают особенно больших успехов в производстве и реализации новой продукции. Они быстрее реагируют на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса. Недостаток продуктовой структуры – увеличение затрат из-за дублирования одних и тех же работ для различных видов продукции.

Структуризация по территориальному принципу, т. е. по расположению подразделений, целесообразна для фирм, деятельность которых охватывает большие географические зоны. Основа этого метода заключается в том, что все виды деятельности предприятия на данной территории группируются и подчиняются одному руководителю. Этот тип структуризации позволяет лучше учитывать местные условия: местное законодательство, специфику рынков, социально-экономические условия.

В процессе выбора того или иного типа структурного деления взвешиваются относительные преимущества каждого принципа на каждом уровне организационной структуры.

Во всех случаях структуризации первостепенное значение имеет то организационное окружение, которое хочет создать руководитель, и та ситуация, в которой он сейчас находится.

В рамках одной функциональной области на одном и том же организационном уровне руководитель может использовать несколько принципов структуризации. Например, фирма пластмассовых изделий территориально построила производство и сбыт всей продукции, за исключением посуды, производство и сбыт которой сгруппировала в продуктовом подразделении.

## 10.2. Организационное проектирование предпринимательских структур

Создание любой организации или подразделения начинается с проектирования их будущей структуры, системы управления, технологических, административных, информационных взаимосвязей между элементами, правил и процедур выполнения тех или иных действий и др.

Основными задачами организационного проектирования считаются:

- выделение набора функционально обособленных элементов организации и связей между ними;
- определение форм и методов реализации этих связей, необходимых полномочий;
- закрепление их в нормативных документах.

Существующая организация под влиянием изменений во внешней среде постоянно развивается, в процессе чего отмирают прежние элементы и связи и формируются новые, в большей мере соответствующие новым условиям; восстанавливается нарушенное внутреннее и внешнее равновесие, обеспечивается ее переход в новое качественное состояние. Известны две основные концепции организационного развития:

- организационно-экологическая, предполагающая, что фирма является открытой системой, эффективность развития и функционирования которой определяется ее способностью самостоятельно изменяться под воздействием внешних условий;
- теория стратегического выбора, утверждающая, что, осуществляя стратегию, организации сами создают среду и активно приспосабливают ее к собственным нуждам.

Сегодня процесс развития организации осуществляется либо непрерывно в виде частичных преобразований отдельных элементов (их групп), либо периодически как реорганизация основных сторон ее деятельности, имеющая форму их разового радикального изменения. Реорганизация может иметь форму реструктуризации и реинжиниринга.

Реструктуризация означает изменение функций и структуры организации, т. е. набора ее отдельных частей и элементов: сфер, направлений и форм деятельности подразделений, используемых ресурсов и их источников, методов управления и проч.

Реинжиниринг состоит в оптимизации на принципиально новой основе внутриорганизационных процессов (технологических, информационных, управленческих и т. п.) и преобразовании в соответствии с этим всех сторон деятельности организации. Это позволяет адекватно реагировать на все изменения, повышать управляемость фирм.

К основным процессам, связанным с проектированием и развитием организации, относят структуризацию, композицию, регламентацию, ориентацию. Все они тесно взаимосвязаны и обычно вытекают друг из друга.



Композиция заключается в разработке общей структурной схемы организации и направлений ее деятельности с учетом технологических, информационных и иных взаимосвязей между ними.

В процессе структуризации определяются:

- внутренняя структура подразделений;
- задачи, стоящие перед ними в целом, рабочими местами и должностями, их полномочия, связи и т. п.

Под регламентацией понимается разработка необходимых характеристик организации (регламентация в статике) и протекающих в ней процессов (регламентация в динамике). Речь идет о правилах, процедурах, нормативах выполнения тех или иных операций, основных функциях работников, величине их полномочий, требуемой квалификации, порядке взаимодействия между ними и т. д.

Основными регламентирующими документами в организациях являются устав, положения о ней и ее подразделениях, высших должностных лицах, графики их работы, приема посетителей, штатные расписания, должностные инструкции и др.

Ориентация заключается в создании в рамках организации условий для упорядочения положения и движения людей и материальных объектов. Она бывает нумерационной (шифры папок в архиве), словесной (табличка на двери с именем сотрудника), словесно-нумерационной (комбинация того и другого), символической (дорожный знак), графической (схемы эвакуации персонала в случае пожара), цветовой (различная окраска стен на разных этажах).

Все перечисленные моменты создают основу бесперебойного функционирования организации, т. е. деятельности по постоянному поддержанию процессов обмена ресурсами, энергией и информацией, как в ее рамках, так и с окружением. Многие из этих процессов автономны, не зависят ни от нее самой, ни от отдельных элементов.

К современным принципам построения организационных структур относятся:

- количественный, являющийся исторически первым. Он характерен для организаций, выполняющих простые виды деятельности, и предполагает, что подразделения создаются исходя из оптимального числа людей, необходимых для выполнения поставленной задачи, а также возможности ими должным образом управлять;
- временной принцип применяется там, где по технологическим или экономическим причинам целесообразна посменная (на непрерывных производствах) или так называемая вахтовая работа (буровые бригады, экипажи, отработавшие положенный срок вдали от места постоянной дислокации, регулярно заменяются новыми);
- технологический принцип предполагает, что в основу создания подразделений кладется технологический процесс или его

относительно самостоятельная часть. Так возникают цехи, а в их рамках отдельные участки;

– профессиональный принцип имеет место тогда, когда «под общей крышей» объединяются люди, обладающие близкими специальностями или занимающиеся одним видом деятельности. Он используется в научных учреждениях или учебных заведениях.

Под организационной структурой, сформированной в результате проектирования, понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных подразделений, обособившихся в процессе разделения труда. Подразделения представляют собой официально выделенные группы работников, ответственных за выполнение определенного набора производственных, финансовых, управленческих и иных функций. Они различаются статусом, численностью, величиной располагаемых материальных и финансовых ресурсов.

Процесс формирования подразделений получил название департаментализации, идея, которой выдвинута классиками менеджмента. Они считали, что организационную структуру нужно строить снизу вверх в соответствии с целью, типом деятельности, ее субъектом, объектом, особенностями, местом ее осуществления.

Функциональный принцип характерен для большинства средних и крупных организаций, где имеет место массовое производство стандартной продукции на основе простых повторяющихся операций (для индивидуального производства уникальных продуктов он непригоден). Формирование подразделений на его основе происходит в соответствии с функциями, отражающими основные направления и сферы деятельности фирмы, например производство, финансы, сбыт, маркетинг и т. п.

Дальнейшее структурирование осуществляется уже по одному из упомянутых выше принципов или по нескольким одновременно. Например, цехи могут создаваться в соответствии с выпускаемой ими продукцией, а участки – исходя из применяемых при этом технологий.

На предприятиях основными элементами такой структуры являются производственные подразделения, каждое из которых осуществляет одну или несколько операций, основанных на узкой специализации технологии и оборудования (это позволяет быстро накапливать знания и опыт, снижать затраты).

Выделение стратегически важных видов деятельности в качестве основы подразделений при построении организационной структуры свойственно любой фирме.

При этом нужно учитывать характер связей между ними, не допускать организационного дробления.

Функциональный принцип предполагает, что подразделения могут объединяться в блоки, например производственный, управленческий, социальный.

Производственный блок образуют связанные друг с другом подразделения, перерабатывающие поток материальных объектов, которые, переходя от одного к другому, постепенно изменяют качество. Структура такого блока во многом зависит от однородности этого потока, особенностей отдельных этапов работ и должна к ним легко приспосабливаться.

В производственный блок входят основные подразделения, связанные с выпуском профильной продукции или оказанием услуг; вспомогательные, обеспечивающие необходимые условия для нормального функционирования основных (на предприятиях, например, это инструментальное хозяйство); подразделения, обслуживающие основные и вспомогательные процессы (энергетический цех, склады, гараж); экспериментальные подразделения, где изготавливаются опытные образцы продукции.

Понятно, что в зависимости от характера деятельности организации роль тех или иных подразделений производственной структуры различна, ибо не везде создаются опытные образцы, не везде имеются вспомогательные производства и т. п.

К управленческому блоку относятся:

- предпроизводственные подразделения (научно-исследовательские, проектно-конструкторские и пр.);
- информационные (библиотека, архив);
- сервисные, занимающиеся вопросами маркетинговых исследований, сбыта, гарантийного обслуживания;
- административные (дирекция, бухгалтерия, плановая служба, юридический отдел);
- совещательные (комитеты и комиссии, работающие над совершенствованием организации и технологии производства и управления).

Наконец, третий блок функциональной структуры организации составляют подразделения социальной сферы – оздоровительный центр, клуб, детские учреждения, базы отдыха.

Однако в современных условиях произошел отход от гигантомании. За счет внедрения новых технологий, всеобщей компьютеризации производственных процессов и т. п. можно с успехом выпускать конкурентоспособную по затратам продукцию и обеспечивать ее необходимое качество и разнообразие даже в сравнительно небольших фирмах. Кроме того, крупные предприятия негибки и плохо реагируют на потребности рынка, поэтому свои решающие позиции они в экономике утратили.

### 10.3. Типы предпринимательских организационных структур и норма управляемости

Развитие фирм, и в первую очередь промышленных, сегодня осуществляется по линии создания производственных комплексов. Поэтому структура крупных фирм сегодня уже не может быть построена в соответствии с функциональным принципом. Ему на смену приходит дивизиональный (от лат. *divisio* — *разделяю*) принцип департаментализации.

Впервые дивизиональная структура в виде совокупности полуавтономных производственных подразделений возникла в компаниях «Дюпон» и «Дженерал Моторз». Подразделения, слабо связанные между собой, работают как почти самостоятельные компании. Центральное руководство осуществляет финансовый контроль, инвестирование, стратегическое планирование.

Такие структуры сегодня существуют в четырех вариантах: территориальном, рыночном, продуктовом, инновационном. При территориальном принципе построения организации каждое из входящих в нее подразделений специализируется на производстве полного набора продукции и услуг для нужд данного региона.

Это целесообразно, когда нужно сэкономить средства и за счет локализации коммерческих операций приблизиться к потребителям, лучше учитывать местные условия, возложить ответственность за ведение дел на руководителей подразделений, развивать личные контакты с местными властями, проводить в жизнь разные стратегии в различных регионах.

При продуктовом принципе департаментализации каждое из подразделений (предприятий), входящих в организацию, сосредоточено на выпуске какого-то одного вида продукции для всех территорий и групп потребителей.

Такой подход дает возможность максимально специализировать производство, значительно повысить его качество и эффективность, сориентировать их на реальные потребности рынка, обеспечить быструю реакцию. Но при этом усиливаются конкуренция и конфликтность между продуктовыми группами.

Рыночный принцип ориентирует подразделения на производство продукции и услуг для определенной группы потребителей, в совокупности образующих рынок (они могут различаться, например, по доходам, демографическим характеристикам, социальному положению).

Наконец, инновационный принцип департаментализации состоит в том, что в рамках фирмы формируются специальные центры, занимающиеся разработкой, освоением и развертыванием производства новых видов продуктов и услуг, вторжением в иные сферы деятельности.

В это время другие подразделения продолжают выпуск традиционной продукции, приносящей прибыль. Это придает организации дополнительную внутреннюю сбалансированность и устойчивость.

Сегодня обычная дивизиональная структура дополняется подразделениями, которые направляют и координируют стратегическое развитие той или иной сферы деятельности фирмы, объединяющей несколько продуктовых или рыночных структур. Такая структура получила название двойной.

Созданные на основе такого рода принципов организационные структуры обеспечивают организации значительную стратегическую гибкость. Технологические связи предполагают, что предприятия могут быть объединены единой производственной цепочкой, совместно осуществлять научные исследования, сбыт, закупки, маркетинг, выпуск комплектованных изделий и проч.

Финансовые связи реализуются либо через формирование и последующее перераспределение между подразделениями организации централизованного фонда денежных средств, либо через финансовый контроль, если их автономия достаточно велика.

В целом дивизиональные структуры более четко, чем функциональные, ориентируются на потребности рынка; за счет развития горизонтальных связей здесь несколько ослабевают бюрократические тенденции, появляется простор для инициативы подразделений.

В то же время вследствие автономности подразделений, дублирования их функций, трудностей контроля и проч. процесс управления здесь затруднен, усложняются коммуникации, возникает их дублирование, затрудняется внутренний контроль, а взамен «ведомственности» функциональных подразделений возникает другое негативное явление — «местничество» дивизиональных.

Дальнейшим развитием дивизиональных организационных структур являются сетевые. Примерами сетевых организаций являются: совокупность временных коллективов разнообразного профиля, связанных с реализацией крупных проектов; ассоциация малых производственных фирм; объединение мелких компаний вокруг крупной фирмы; стратегические союзы.

Предпринимательская сеть объединяет фирмы, связанные между собой технологически и экономически и заинтересованные в сотрудничестве, чьи отношения основаны на долгосрочных контрактах.

Конфигурация сетей может меняться, они сами переплетаются, в результате чего многие фирмы становятся участницами ряда объединений. Сетевые структуры бывают нескольких типов.

Во внутреннеориентированные включаются юридически самостоятельные предприятия, контролируемые холдинговой или материнской

акционерной компанией. Часть их продукции продается на внутрифирменном рынке, а часть на внешних рынках по складывающимся ценам.

Распределение производства между ними регулируется с помощью внутренних налогов, субсидий, займов, трансфертных цен. Это позволяет оперативно реагировать на изменения, сократить общую потребность в ресурсах и при необходимости концентрировать их на решающих участках, наиболее рационально использовать имеющиеся возможности.

Стабильные структуры представляют собой объединение подразделений фирмы, а также мелких внешних контрагентов в соответствии с технологической цепочкой.

Преимуществами сетевых структур являются использование рыночных отношений, гибкость, свобода обмена информацией, ускоренное внедрение нововведений.

Функциональная структура и основывающиеся на ней разновидности дивизиональной структуры относятся к категории жестких. Их жесткость определяется неизменностью границ, набора входящих в них элементов, закреплённостью связей.

В противоположность им гибкие (адаптивные) структуры могут легко видоизменяться и приспосабливаться к новой ситуации, целям, задачам, обеспечивают необходимые условия для инноваций и коллективного творчества. Это достигается отсутствием четкого распределения обязанностей работников, незначительной регламентацией деятельности, хорошо развитыми коммуникациями. Считается, что со временем такие структуры будут преобладать.

Выделяется несколько разновидностей адаптивных структур: матричные, проектные, программно-целевые, фрагментарные, адхократические.

Наиболее простой является проектная структура, основой которой является проект, т. е. группа видов деятельности, нацеленных на решение какой-то разовой задачи (проведение экспериментов, освоение нового вида продукции, технологии, методов управления). Его реализация бывает связана с риском неудачи и возможными финансовыми потерями.

Организационно он может быть оформлен в качестве самостоятельного звена фирмы, дочерней компании или существовать «под крышей» одного из подразделений. Проект — это временное образование, ликвидируемое после завершения работ.

Наиболее широко распространены так называемые чистые проектные структуры, представляющие собой уменьшенную по масштабам копию функционального подразделения.

Сегодня на Западе все большее распространение среди модификаций проектных групп получили центры по развитию новых сфер бизнеса. Их размеры и структура определяются в зависимости от специфи-

ки хозяйственной деятельности и размера фирмы и могут достигать 400 и более человек. Основная задача центра состоит в разработке и освоении новых продуктов, сбыт которых обеспечил бы фирме устойчивое положение на рынке. В составе центров работают службы поиска прибыльных рынков, состоящие из 10–15 человек.

К достоинствам проектных структур относится их высокая специализация, целевая ориентированность, мобильность, позволяющие достичь высокого качества выполнения работы.

Матричные структуры представляют собой одно из средств организационной интеграции различных видов деятельности с позиции общей цели. Потребность в этом возникает при высокой сложности объекта, над которым ведется работа, или нестабильности среды.

Чаще всего матричные структуры находят место в научно-исследовательских и проектно-конструкторских организациях, где постоянно приходится решать новые, неординарные задачи.

Для многопрофильных организаций, особенно относящихся к инновационной сфере, может применяться департаментализация по крупным стратегическим целям, на которые, прежде всего, ориентируется их перспективная деятельность. В этом случае складывается так называемая программно-целевая структура.

В программно-целевую структуру объединяются отдельные виды деятельности из существующих подразделений или сами эти подразделения на период решения задач, поставленных в комплексной целевой программе.

Эта структура представляет собой разновидность матричной или проектной. С проектной ее роднит целевая ориентированность на решение конкретной проблемы и временный характер существования, а с матричной – отсутствие дополнительных подразделений.

Фрагментарная структура включает самостоятельные целевые группы, координируемые на уровне предприятия специальными управляющими – так называемые команды (комитеты, комиссии, бригады и т. п.), «вкрапленные» в существующие подразделения. Такие команды, которых в рамках организации может существовать несколько десятков, состоят из узких специалистов и предназначаются для решения уникальных производственных, научных, управленческих и иных проблем.

Комитеты или советы (последние создаются на низовом уровне) представляют собой совещательные консультативные группы, членами которых становятся представители основных (или заинтересованных в решении той или иной задачи) подразделений.

В зависимости от характера стоящих проблем комитеты могут быть временными (для принятия уникальных решений) или постоянными (для регулярно повторяющихся задач). К временным комитетам можно

отнести, например, структуру, занимающуюся подготовкой празднования юбилея организации, к постоянным — связанную с формированием планов, совершенствованием управления и проч.

Помимо комитетов, на уровне организации действуют группы по совершенствованию технологических процессов и целевые группы.

Группы по совершенствованию технологических процессов нацелены на поиск путей улучшения их взаимодействия на стыках между подразделениями, например путем разработки новых маршрутных схем, систем управления производственными запасами по принципу «точно вовремя» и др. Все это значительно повышает эффективность производственной деятельности.

Целевые группы формируются на высшем уровне организации для решения серьезных и неотложных проблем, оказывающих существенное влияние на результаты ее деятельности (в связи с этим их часто называют «пожарными командами»).

Члены этих групп разрабатывают и реализуют временные решения, призванные стабилизировать положение, и составляют проект постоянных, однако его внедрением сами обычно не занимаются. Возможно, поэтому они не считаются достаточно эффективным средством улучшения работы.

Венчурные группы создаются для разработки и внедрения нового продукта. Кружки, действующие как на временной, так и на постоянной основе, состоят из 6—12 человек (обычно рабочих) и возглавляются мастером или наиболее опытным рабочим. Их члены регулярно 1—2 раза в месяц встречаются на 1—2 часа для обсуждения и решения проблемы совершенствования техники, технологии, организации производства, повышения качества непосредственно на своих местах. Как правило, они пользуются поддержкой администрации предприятий.

Организация, состоящая из относительно слабо связанных между собой групп специалистов высшей квалификации и незначительного количества вспомогательного персонала, представляет собой так называемую адхократическую структуру (лат. *ad hoc* — *специальный*).

Она свойственна научным учреждениям, внедренческим фирмам и т. п., где выполняются сложные, нестандартные работы, требующие применения высоких технологий и творческого подхода на основе групповой деятельности. Ее участники в основном выполняют функции экспертов, самостоятельно выбирающих способы своей деятельности. Вознаграждение обычно бывает коллективным и распределяется в соответствии с квалификацией, знаниями, вкладом в конечные результаты.

Для адхократической организации характерны преимущественно неформальные отношения. Власть в ней основывается на знаниях и компетентности. Поскольку исполнители понимают, что нужно делать,



и каждый отвечает за свои действия, им предоставляется максимальная свобода, а менеджеры осуществляют лишь формальный контроль.

С точки зрения целостного производственного процесса предприниматель вынужден рассредоточивать свое внимание между его отдельными блоками, каждый из которых представляет собой отдельную управленческую зону (относительно изолированную) и зону принятия решения. Разбивка на подобные зоны позволяет предпринимателю более эффективно анализировать ситуацию в каждой отдельной части фирмы и принимать эффективные решения, поскольку при этом он может полностью сконцентрировать внимание на каком-то отдельном блоке путем входа в определенную управленческую зону.

В этой связи отметим, что существует такое понятие, как управленческая норма, т. е. выделение такого числа управленческих зон, которое может контролироваться одним человеком. По этой причине предприниматель на первых порах может единолично руководить создаваемой им структурой, а по мере усложнения ее деятельности вынужден прибегать к необходимости делегирования отдельных управленческих полномочий на нижестоящий уровень структуры управления.

Структура управления – это число горизонтальных звеньев управленческого аппарата, которые располагаются между первым (высшим) управленческим звеном и непосредственным производителем товара (условно включает первое звено). Считается, что чем меньше звеньев в структуре управления, тем эффективнее она может быть.

#### **10.4. Управление персоналом предпринимательской компании**

Управление персоналом на предприятии – это вид деятельности, который позволяет реализовывать, обобщать широкий спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учет личного фактора в построении системы управлений персоналом предприятия. Выделяют три фактора, оказывающих воздействие на людей на предприятии:

1) иерархическая структура предприятия, где основное средство воздействия – это отношение власти-подчинения, доверенное человеку сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ;

2) культура, т. е. вырабатываемые обществом, предприятием, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения;

3) рынок – равноправные отношения, основанные на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия — понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации на предприятии.

Успех работы фирмы обеспечивают работники, занятые в ней. Именно поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства — персоналом предприятия. На каждом предприятии возникает необходимость в определении численности персонала, эффективной системе подбора, найма и расстановки кадров, обеспечении их занятости с учетом интересов фирмы и самого работника, в системе вознаграждения за труд по его мотивации, в учете индивидуальных проблем работников, улучшении их бытовых условий и отдыха и т. д. При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Экономические методы управления предполагают материальную мотивацию, т. е. ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы. В группу экономических методов управления включают методы экономического стимулирования, ценообразования, финансирования, кредитования, применение экономических мер воздействия на заказчиков, поставщиков, подрядчиков, транспортников и др.

В настоящее время основными факторами конкурентоспособности фирмы считается обеспеченность рабочей силой, степень ее мотивации, организационные структуры и формы работы, определяющие эффективность использования персонала. Успехи ведущих западных фирм в обеспечении высокого качества продукта, его быстрого обновления, снижении издержек производства и интеграции усилий персонала связаны с тем, что в них созданы высокоэффективные системы руководства персоналом. Большое значение для эффективной кадровой политики имеет анализ характеристик рынка рабочей силы. Внутрипроизводственные особенности организации, такие как поставленные цели развития фирмы, тенденции ее управленческого стиля, конкретный характер решаемых ею задач, специфика рабочих коллективов и прочие также должны приниматься в расчет для обеспечения эффективности кадровой политики.

В последние годы предложение рабочей силы стало юридическим фактом деятельности многих предприятий. Затраты на труд у многих фирм в настоящее время превратились в основную часть общих расходов,

поэтому важно обеспечить максимальную эффективность использования трудовых ресурсов. Способность предприятия успешно решать названную выше задачу зависит от того, насколько точно будут рассчитаны, а затем проконтролированы затраты на труд.

Рабочая сила есть такой же ресурс, как и материальные, технические, финансовые ресурсы. Однако от названных ресурсов она имеет принципиальные отличия, которые заключаются в следующем:

- если со временем материальные, технические ресурсы стареют (физически, морально), то трудовые ресурсы дорожают (улучшается квалификация рабочего, растет опыт);
- наемный работник может отказаться от условий, на которых предприятие предполагает его использовать;
- работник может уволиться из предприятия по собственному желанию;
- работник может бастовать;
- работники не могут рассматриваться как однородная субстанция;
- работники могут переучиваться;
- работники могут решать, что те или иные типы профессий для них социально неприемлемы, с ними необходимо вести переговоры.

**Предпринимательские модели управления персоналом.** Одна из них была разработана Эшриджским колледжем по менеджменту в Англии в 60–70 гг. Она различает четыре стиля руководства: приказы; реклама; консультации; единение.

**Приказы** – менеджер вырабатывает собственное решение и передает его подчиненным для исполнения. Персонал принимает указанный приказ к выполнению безо всяких вопросов.

**Реклама** – в данном случае менеджер также вырабатывает собственное решение, но вместо простого объявления его подчиненным, он пытается убедить их, что данное решение является наилучшим, то есть он рекламирует данное решение, чтобы свести на нет любое потенциальное сопротивление.

**Консультации** – менеджер, применяя этот стиль, не выносит решения до тех пор, пока не проконсультируется со своими подчиненными. Он предоставляет им удобный случай высказать мысли, предложения и советы, осознавая, что служащие в действительности могут знать в определенных областях больше, чем он сам.

**Единение** – применяя этот стиль, менеджер вместе с подчиненными на равноправной основе вырабатывает демократичное решение. Менеджер определяет проблему и может обозначить границы, в пределах которых может быть выработано решение (например, бюджетные ограничения). Затем проблема обсуждается в свободной дискуссии среди подчиненных, и окончательное решение обычно бывает отражением решения большинства.

**Схема Блейка-Моутон.** Роберт Блейк и Джейн Моутон — американские психологи. Их работа основана на возможности подготовки и обучения эффективных управляющих. Они считают, что подготовка менеджера — это воспитание определенной позиции и поведения среди подчиненных. Работа менеджера должна быть направлена на стимулирование творчества, поддержку нововведений, для менеджера обязательно умение ставить конкретные, выполнимые задачи перед подчиненными. Схема Блейка-Моутон включает теоретическую разработку, с помощью которой менеджеры смогут выработать свой стиль в организации людей для выполнения поставленной перед ними задачи. Эта «сетка» управления была успешно применена в различных странах, разного рода организациях и функциональных отделах в пределах организации.

Она основана непосредственно на двух базисных элементах административного поведения: заботе о людях и производстве.

В этом контексте производство подразумевает все виды продукции и услуг: расчетные операции, стоимость продаж, качество предоставляемых услуг и прочее. Забота о людях также включает в себя заботу об их чувстве собственного достоинства, их праве на справедливость и справедливое отношение, об их стремлениях, материальном благополучии и т. д. Любой менеджер будет в большей или меньшей степени проявлять одно из этих двух качеств (забота о производстве и забота о людях) при управлении своими подчиненными. Менеджер может проявить в высокой степени заинтересованность в производстве и крайне низкую заботу о людях или наоборот. Один и тот же менеджер может применить различные подходы при различных обстоятельствах, характеристики которых будут соответственно перемещаться по сетке. Любая точка сетки является реальной, но для простоты рассмотрим более детально только углы и центр схемы.

#### *1:1 Безразличный менеджер*

Менеджер, который выказывает очень низкую заботу о производстве в комплексе с низкой заботой о людях, фактически снимает с себя всякую ответственность.

#### *1:9 Менеджер типа «управляющий загородным домом»*

Менеджер, который находится на уровне 1 по линии производства и на 9 по линии заботы о людях, любит сохранять в отношениях со своими подчиненными уютную атмосферу «загородного дома». Такой тип менеджеров ценит дружеские отношения более высоко, чем заботу о производстве. На ошибки персонала смотрит сквозь пальцы, потому что они делают «лучше, чем могут».

#### *9:1 Менеджер, сосредоточенный на выполнении задачи*

С менеджером позиции 1:9 контрастирует менеджер, занимающий уровень 9:1, который стремится к высокой производительности, чего

бы это ни стоило его подчиненным. Он игнорирует нужды людей и рассматривает персонал как часть производства, точнее, инструмент, посредством которого обеспечивается максимальный выход продукции.

#### *9:9 Интегратор*

Стиль менеджера, занимающего позицию 9:9, отличается тем, что менеджер достигает высокой производительности посредством увеличения отдачи его подчиненных. Менеджер этого стиля использует индивидуальную и групповую мотивацию для достижения общей цели, при этом наиболее полно использует энергию руководимого им коллектива. Такой менеджер не допускает, что существует какая-то разница между двумя основными элементами и пытается объединить людей для выполнения производственных задач.

Стиль 9:9 считается наилучшим для предпринимательства, поскольку он строится на взаимопонимании и доверии.

#### *5:5 Посредник*

Вероятно, это самый распространенный стиль среди достаточно хороших менеджеров. Он находится на компромиссной позиции. Такой тип менеджеров придерживается правил, методик поведения и нацеливается на производство продукта настолько, насколько это возможно, но при этом не ущемляет чувства людей. Менеджеры, занимающие серединную позицию 5:5, меняются только в пределах «золотой середины».

***Координирующее руководство.*** Доктор Джон Эйдер в 70-х годах разработал модель «координирующее руководство», которая иллюстрирует, каким образом находятся во взаимодействии люди и работа, которую они выполняют. Три пересекающихся круга представляют три важных элемента, которые менеджер или любой другой руководитель должен учитывать – выполнение задания, формирование коллектива, проявление индивидуальности.

Пересекаясь, круги показывают, что каждый из этих элементов находится во взаимодействии и оказывает влияние на остальные два. Например, коллективный моральный настрой и удовлетворенность работой будут выше, когда каждый член коллектива осознает свою роль в выполнении общей задачи. Подобным образом сплоченный коллектив может достичь гораздо большего, чем тот, где работники разобщены, хотя и имеют большой опыт. И, наоборот, ряд провалов в работе могут ослабить коллектив и его моральное состояние.

Руководство, которое слишком акцентируется на выполнении задания, оказывается не в состоянии обеспечить оптимальный выпуск продукции, поскольку противопоставляет себя коллективу. Руководители высокопроизводительных коллективов сосредотачиваются иногда в основном на подборе кадров, но это, как известно, может дать

положительный результат лишь на короткое время, и вскоре производительность будет падать. Правильный баланс требует использования как индивидуальной заинтересованности, так и настроения всего коллектива на выполнение общей задачи.

В повседневной работе предпринимателю приходится сталкиваться со множеством различных людей: подчиненными, коллегами, покупателями, возможно, с представителями местных властей, прессой, представителями правительственных учреждений и т. д.

Подход к различным группам разный, но через все общение проходит единая линия, которая определяет человеческие отношения: в любой работе отношения должны быть приятными, вежливыми и справедливыми. Если предприниматель отдает предпочтение личным симпатиям в отношениях, это приводит к трениям, отказу от сотрудничества и даже к открытому конфликту.

В 70-е годы в американском управлении утвердились понятия «человеческие ресурсы» и управления ими взамен «персонала» и «управления персоналом». Большинство фирм отказались также от традиционных наименований кадровых подразделений в пользу «отделов (служб) человеческих ресурсов», ввели новую терминологию в служебные документы. Сегодня она используется и применительно к планированию потребности в трудовых ресурсах и комплектованию штата (планирование «человеческих ресурсов») и применительно к повышению квалификации и профессиональному развитию работников («развитие человеческих ресурсов»). Изменения отражают переосмысление роли и места человека на производстве, происходящее в управлении в эпоху НТР, принятие новых теоретических концепций в основу управления персоналом и, как следствие, внедрение многими фирмами ряда новшеств в формах и методах кадровой работы.

Концепция и практика кадровой работы формировались многие десятилетия в условиях практически неограниченного рынка рабочей силы, высокой текучести персонала, отсутствия обязательств нанимателя перед уволенным работником. Соответственно дополнительные расходы на персонал рассматривались как вычет из капитала, корпорации стремились во всех случаях свести их к минимуму.

Идея минимизации вложений капитала в наемную рабочую силу лежала в основе принципов управления персоналом, вытекавших из положений школы «научного управления». Наука управления требовала минимизации зависимости технологических процессов от субъективного фактора. Реализация этих требований, в частности при проектировании рабочих мест, уменьшала зависимость производства от качества труда исполнителей. Расщепление технологического процесса на простейшие, элементарные операции решало задачу

минимизации квалификационных требований к оператору и позволяло использовать дешевую рабочую силу низкой квалификации. Жесткое разделение труда проводилось не только между операторами, но и между трудом исполнительским и трудом управленческим и между функциями и иерархическими уровнями управления. Представители школы «научного управления», включая Ф. Тейлора, могли на словах призывать даже к более гуманному отношению к рабочей силе, но это противоречило реализации основополагающих принципов управления в условиях погони за прибылью.

Практически малообоснованными с позиции целей капиталистического производства оставались и призывы школы «человеческих отношений». Она не могла подкрепить свои рекомендации управляющим по гуманизации отношений на производстве аргументами прибыльности. Их предложения по улучшению работы с кадрами были ограничены рамками ничтожных бюджетов кадровых служб либо отвергались промышленностью. Нередко рекомендации затрагивали лишь внешние атрибуты условий трудовой деятельности работников.

Отличие концепции «человеческих ресурсов» от концепций управления персоналом, лежащих в основе школ «научного управления» или «человеческих отношений», состоит в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением рабочей силы, поддержанием ее в трудоспособном состоянии, обучением и даже созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности.

Концепция человеческих ресурсов появляется в ответ на изменения условий хозяйственной деятельности корпораций в производственной, технической, социально-экономической сферах. Проявлением этих изменений явилось повышение роли рабочей силы в производстве. Решающим фактором конкурентоспособности во многих отраслях стали обеспеченность квалифицированной рабочей силой, уровень ее мотивации, организационные формы и другие обстоятельства, определяющие эффективность использования персонала. Американские специалисты ссылаются чаще всего на этот фактор и в объяснении причин успеха японских монополий. В итоге традиционный подход к работе с персоналом, основанный на «минимизации затрат» на него, во многих корпорациях обнаружил свою несостоятельность.

Один из постулатов теории «человеческих ресурсов» является применение ценностных категорий и оценок к использованию рабочей силы. При этом, с одной стороны, применение «человеческих ресурсов» характеризуется определенными затратами нанимателя, помимо выплачиваемой заработной платы. К ним можно отнести затраты на отбор персонала, его обучение, социальное страхование и т. п.

С другой стороны, человеческие ресурсы характеризуются способностью создавать доход, поступающий в распоряжение работодателя. Именно эта способность определяет «ценностной» аспект использования человеческих ресурсов.

Величина дохода зависит от индивидуальной производительности труда, его продолжительности и эффективности. Понятно, что здоровый работник с высоким уровнем квалификации и мотивации приносит компании более высокий доход, которым определяется его «ценность» для фирмы.

В экономических исследованиях американские ученые приходят к выводу, что рост валового национального продукта США в послевоенные годы был в первую очередь связан с «фактором труда», в меньшей степени — с так называемым «фактором капитала», тогда как «фактор земли» почти не участвовал в этом процессе. Влияние фактора труда характеризуется двумя моментами: количественными (увеличение численности рабочей силы) и качественными изменениями, в которых наиболее ощутимо влияние НТР на производство. Это влияние осуществляется через изменение технологии и организации производства, рост обучения работников, изменение их профессионально-квалификационной структуры.

Основной теоретической посылкой концепции человеческих ресурсов является рассмотрение наемных работников как ключевого ресурса производства и отказ от представлений о рабочей силе как даровом богатстве, освоение которого не требует денежных средств и организационных усилий со стороны нанимателя. Тем самым человеческие ресурсы как бы «уравниваются в правах» с основным капиталом.

Предпринимателю было значительно легче найти необходимую рабочую силу на рынке труда, чем получить доступ к свободным денежным ресурсам на рынке ссудного капитала. Приобретение нового оборудования обходилось все дороже, и корпорации создавали системы, обеспечивающие поддержание физического капитала в работоспособном состоянии на протяжении длительного времени. Наем же нового работника практически ничего не стоил, а уход работника или его преждевременный «износ» никак не отражался на состоянии активов и прибылях корпорации.

Начиная с 60-х годов, но особенно интенсивно в 70-80-х годах, большая часть крупных фирм стала перестраивать работу кадровых служб. Возросла активность крупных фирм на рынке труда. Они освоили методы вербовки высококвалифицированных управляющих и специалистов непосредственно в вузах. Корпорации увеличили бюджет кадровых служб на повышение квалификации персонала.

Крупным новшеством в кадровой работе стало планирование человеческих ресурсов. Оно включает прогноз перспективных потребностей,



разработку схем замещения по группе управляющих высшего звена, выявление недостающих «человеческих ресурсов», а также планирование мероприятий, обеспечивающих их восполнение.

Перестройка кадровой работы начиналась с управляющих и высокооплачиваемых специалистов. С позиции концепции «человеческих ресурсов» инвестиции в этот персонал наиболее оправданы.

Компетентность и личная «заинтересованность в фирме» управляющих высшего уровня наиболее радикально влияют на общие результаты деятельности корпорации. Поэтому кадровая работа, включая систему вознаграждения, социального страхования и различных льгот, сориентирована на закрепление управленческой верхушки фирмы. Тогда как пренебрежение работой с рядовыми исполнителями способствовало высокой текучести этого персонала ввиду преждевременного физического или морального (устаревания профессиональных навыков) износа, низкого качества трудовой жизни. Резко дифференцированный подход к работе с персоналом сохранялся в 70-80-е годы, хотя ряд фирм вынужден был перенести новые методы работы на более широкий контингент персонала.

Наиболее значительные изменения происходят в отношении корпораций к тренировке профессиональных навыков и повышению квалификации работников. Общие затраты частного бизнеса на все виды обучения превысили 30 млрд долл. в год. Например, в компаниях IBM и АТТ они превысили 750 млн долл. в каждой. Однако дифференциация в подходе к различным категориям персонала сохраняется даже в распределении расходов на обучение.

Концепция человеческих ресурсов требует, чтобы подход к каждому человеку в производстве и управлении определялся экономическими критериями: полными затратами (начиная от расходов по его найму, подготовке и переподготовке и кончая расходами по созданию надлежащих условий труда), которые должны неизменно окупаться и в долгосрочном аспекте приносить прибыль.

Важным отправным моментом теории «человеческих ресурсов» является посылка различий в «ценности» человеческих ресурсов. Речь идет о способности работника приносить большую или меньшую прибавочную стоимость в условиях фирмы. Различия в ценности определяются характером должности и индивидуальными различиями работников, занимающих одинаковую одноименную должность. Были проведены специальные исследования, в одном из которых Ф. Шмидтом, Д. Хантером и К. Пирлман опытным путем выводилась денежная оценка различий в ценности работников как «разрыв между тем, что приносит компании лучший работник по сравнению со средним». Разница ценности для фирмы лучших менеджеров, по сравнению со средними, была определена в 30 тыс. долл.

Американские ученые — социологи, экономисты — отмечают, что в ходе современного этапа НТР происходит резкое расширение возможностей работников влиять на результаты производственно-хозяйственной деятельности. Объясняется это не только тем, что сегодня работник приводит в движение огромную массу овеществленного труда. Характер современной технологии производства и управления во многих случаях исключает жесткую регламентацию, требует предоставления известной автономии в принятии решений непосредственно на рабочем месте и одновременно ограничивает возможности надзора за действиями оператора. Американский социолог Д. Янкелович считает расширение индивидуальных полномочий современного работника, по сравнению с частичным рабочим эпохи промышленного переворота, одним из определяющих признаков «второй промышленной революции». Отмеченные изменения в содержании труда, бесспорно, имеют место и оказывают влияние на перестройку подхода к управлению персоналом.

Компьютеризация управления позволяет сегодня устранить ряд промежуточных звеньев в его среднем эшелоне, особенно те должности, на которых управляющие заняты преимущественно агрегированием информации. Это повышает уровень сложности и ответственности решений, принимаемых в высших звеньях, ряд полномочий делегируется дополнительно на средний и нижний уровни управления. Во многих корпорациях происходит радикальная перестройка работы управляющих в нижнем звене, особенно в случае организации «самоуправляемых рабочих групп». При этом на многих заводах, например новом комплексе «Saturn» фирмы «General Motors», фигура мастера вообще исчезает из штатного расписания и предпринимается попытка передать его функции рабочей группе. Напротив, обязанности старших мастеров, курирующих несколько автономных рабочих групп, значительно усложняются, и от руководителей требуют иных методов работы, использования навыков лидерства и убеждения, усиления внимания к обучению персонала и управлению морально-психологическим климатом в бригадах, не говоря уже о знании новой техники и компьютерной грамотности.

Изменения в характере необходимых профессиональных навыков, должностных требований, уровне ответственности определяют обязательность специальной подготовки и повышения квалификации работников. Так, на заводах «Saturn» подготовка рабочих перед началом работы в составе «самоуправляемых рабочих групп» занимает от 3 до 6 месяцев и проводится по специальным программам.

Обучение персонала рассматривается в рамках подхода к человеческим ресурсам как средству повышения индивидуальной трудовой отдачи. Считается, что в результате обучения разрыв в значениях «ценности» работников для фирмы может быть в 2–3 раза сокращен, а прибыли соответственно увеличены.

Подход к рабочей силе как к ресурсу означает также осознание ограниченности источников отдельных категорий квалифицированных специалистов, управляющих, рабочих по сравнению с потребностями производства, что приводит к конкуренции за обладание наиболее важными и дефицитными ее категориями. Частнокапиталистическая система хозяйствования усиливает разрыв между быстро изменяющимися потребностями производства и общим уровнем и характером профессиональной подготовки работников. НТР требует увеличения затрат фирм на обучение, профессиональную подготовку, систематическое повышение квалификации и переподготовку. Погоня многих корпораций за наиболее квалифицированной рабочей силой, обладающей практическим опытом, решает их частные проблемы, но усиливает общие диспропорции на рынке труда. Отражением этого обстоятельства является конкурентная борьба за рабочую силу высокого качества.

В практическом плане подобный подход связан с такими новыми моментами в кадровой работе, как составление прогнозов потребности по отдельным категориям персонала; специальный учет квалификации и профессиональных навыков с формированием банка данных; переход к активным методам вербовки и отбора персонала вне фирмы; значительное расширение масштабов внутрифирменного обучения персонала; использование ежегодной формализованной оценки результатов труда для обстоятельного выявления в интересах фирмы потенциала каждого работника и т. д. В крупных корпорациях стали создаваться элементы внутрифирменной социальной инфраструктуры различного назначения – от кафетериев до врачебно-физкультурных диспансеров, появились программы по улучшению условий труда и более общие программы «повышения качества трудовой жизни».

Ряд корпораций, заинтересованных в человеческих ресурсах высокого качества, в последние годы прилагает крупные усилия в изучении и разработке новых подходов к их планированию и использованию, новых форм организации управления. Так, 16 крупнейших корпораций совместно создали «Ассоциацию отслеживания внешней среды», которая по заданию финансирующих ее корпораций изучает влияние новой технологии, государственного регулирования и других внешних факторов на управление человеческими ресурсами.

Сегодня в применении рабочей силы в США действуют одновременно две тенденции. Первая – стремление корпораций полностью обеспечить потребности собственного производства рабочей силой высокого качества, за счет этого добиться важных преимуществ в конкурентной борьбе. Отрасли, связанные с новыми направлениями научно-технического прогресса, предъявляют значительно более высокие требования к качеству используемого персонала. Эта стратегия предполагает дополни-

тельные вложения не только в подготовку и развитие рабочей силы, но и в создание необходимых условий для более полного ее использования. Это, в свою очередь, создает заинтересованность фирм в сокращении текучести, закреплении работников за фирмой. Отсюда тенденция к существенному расширению и перестройке работы с персоналом.

Наличие многих примеров крупных долгосрочных вложений и больших организационных усилий корпораций в части подбора, подготовки и развития персонала и создания условий для повышения производительности труда лишь подтверждает общее правило, согласно которому кадровая политика корпораций определяется экономической оценкой эффективности произведенных затрат. Выбор стратегии кадровой работы определяется реальными условиями функционирования корпораций. Они, в свою очередь, во многом обусловлены действующим механизмом государственно-монополистического регулирования.

### **Вопросы для самоконтроля и задания**

1. Раскройте суть организационного проектирования и его основные направления.
2. Объясните, что лежит в основе организационных структур и по какому принципу формируется структура учебного заведения.
3. Перечислите достоинства и недостатки функциональных структур.
4. Расскажите, что собой представляет дивизиональная организационная структура, каковы ее разновидности и чем она принципиально отличается от функциональной.
5. Покажите, чем похожи и в чем различаются фрагментарная и адхократическая структуры.
6. Попробуйте подобрать наиболее подходящие структуры для таких организаций, как банк, крупная фирма по торговле недвижимостью, фирма, занимающаяся распространением косметики, венчурная фирма.
7. Придумайте себе фирму и создайте для нее организационную структуру. Проведите соответствующий конкурс в своей учебной группе.
8. Предложите принцип построения организационной структуры для библиотеки.
9. Какие факторы определяют, по-вашему, оптимальное число подчиненных? Какова зависимость между загрузкой управленческого персонала и организационной структурой?
10. Разработайте один из возможных вариантов структуризации вашей фирмы при ее расширении в будущем.

## **11. КУЛЬТУРА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

### **11.1. Понятие культуры предпринимательской деятельности. Внешняя и внутренняя культурная среда**

Культура может рассматриваться как «коллективное программирование мышления» (Г. Хофстед). В этом смысле особое значение приобретает уровень организационной культуры, которая представляет собой способность фирмы (личности) эффективно соединять, интегрировать элементы всего комплекса взаимоувязанных факторов и процессов в системе предпринимательства.

Организационная культура — это комплексная характеристика развитости той или иной социально-экономической структуры, присущих ей типа и формы организации жизни и деятельности людей, уровня их организационных знаний (ценностей), навыков (традиций), умений, мышления и сознания.

Культура предпринимательской деятельности зависит от культуры каждого сотрудника фирмы и в первую очередь от организационной культуры руководителя фирмы. Культурный предприниматель должен уметь моделировать, видеть горизонты предпринимательской деятельности своей фирмы, побуждать к работе и стимулировать работу других, воплощать в жизнь планы, уметь принимать решения и нести ответственность. Важнейшим фактором культуры предпринимателя является его квалификация как менеджера и как специалиста, которая предполагает знание им философии всей технологии, экономики и инструментария предпринимательства.

Что представляет собой эта относительно новая социальная группа предпринимателей? В первом приближении страну предпринимателей можно представить состоящей из двух основных подгрупп. Первая — это предприниматели, являющиеся собственниками управляемых ими производственных структур. Вторая — это предприниматели-собственники. По числу предпринимателей первые существенно преобладают, они представляют собой так называемый малый и частично средний бизнес. Состав этой группы непрерывно изменяется за счет разорения одних предпринимателей и возникновения новых фирм. Их предпринимательский доход весьма невелик и нередко вполне сопоставим с заработной платой квалифицированных наемных работников. Но по своему социальному положению, по уровню жизни, по менталитету и, наконец, по выполняемым функциям они существенно ближе к предпринимателям, чем к наемным работникам.

Объекты их собственности — относительно небольшой капитал, дом, земельный участок, высококачественные предметы длительного пользования. Они мобильны как с точки зрения изменения профиля собственного предприятия, так и способности к быстрой перемене местожительства. Для них малое предпринимательство — альтернатива наемного труда, это образ жизни.

Особое место среди владельцев мелких и средних фирм в развитых странах занимают владельцы венчурных, рискованных фирм, получивших значительное развитие за последние 20–25 лет. Рисковые малые фирмы получили значительное развитие.

Основная по значимости подгруппа предпринимателей в полном смысле этого слова — это предприниматели, которые являются собственниками лишь определенного пакета акций. Их функции — полное управление всеми направлениями развития фирмы при личной материальной ответственности за дела фирмы. Личная ответственность означает, что в случае неудачи фирмы предприниматель превращается из богатого человека в бедняка, и наоборот, успех фирмы — это и его обогащение, рост его престижа, новые возможности деятельности.

Процесс предпринимательства, на каком бы иерархическом уровне он ни осуществлялся, независимо от сферы совершения сделки тесно связан с культурной средой, которая структурно — по отношению к фирме — подразделяется на внешнюю культурную среду и внутреннюю культурную среду.

Внешняя культурная среда является составной частью макросреды, которая оказывает влияние на поведение субъектов и объекта предпринимательства.

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

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

Политика является всем известной категорией, однако не все предприниматели учитывают возможности этого фактора культуры в организации предпринимательства. Стабильность политического климата, характеристики группировок, партий, поддерживающих зарубежный бизнес или препятствующих ему, степень влияния каждой из этих группировок — это те факторы, которые позволяют оценить степень предпринимательского риска в политическом отношении.

Технология — это область точных понятий, методов, измерений и знаний. Изучение технического уровня среды предпринимательства может дать информацию об уровне развития и потенциале рынка,

о степени развитости его инфраструктуры, о том, какова степень урбанизации и развития «промышленных ценностей», а также выявить отношение к науке и нововведениям, установить научный потенциал, возможности проведения научных исследований.

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

Религия оказывает большое влияние на экономическую деятельность. Все основные религии — буддизм, ислам, христианство и другие — имеют несколько разновидностей (например, католицизм и протестантство). Своеобразный взгляд на мир и истинные ценности, как и отправление религиозных обрядов, может стимулировать или препятствовать стремлениям к переменам, применению новых методов в предпринимательстве.

Язык является основой, средством всех коммуникаций, в том числе и предпринимательских. На земном шаре имеется около 100 официальных языков и не менее 3000 самостоятельных диалектов.

В предпринимательской деятельности — как на национальных, так и на международных рынках — требуется знание нескольких языков.

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

Социальный статус населения, социальные особенности организации общества и первой его ячейки — семьи в предпринимательстве имеют такое же значение, как и другие факторы культурной среды. Предприниматель в этом контексте должен знать, представляют ли его деловые партнеры семейные фирмы или же он будет иметь дело с профессиональными партнерами. Не менее важным является исследование социальной стратификации населения, чтобы установить, существует ли заметная разница между высшими, средними и низшими классами и каково их отношение к предпринимательству. Исследование и знание социальных особенностей общественных организаций позволяют установить, будут ли они содействовать или противостоять успеху в деятельности предпринимателя в конкретных социальных условиях.

## 11.2. Авторитет и профессиональная этика руководителя

Эффективность управленческой деятельности руководителя зависит от его способностей. По определению психолога А.Н. Леонтьева, способности – это такие свойства индивида, совокупность которых обуславливает успешность выполнения некоторой деятельности. Но успешность деятельности руководителя зависит еще и от его опыта (знаний, навыков, умений), а также от качеств личности. Сильного руководителя отличает высокая степень разнородности используемых приемов и методов управления, управленческих умений.

Общая способность к управленческой деятельности предполагает управленческие черты и умения, присущие сильным руководителям, в том числе умение решать нестандартные управленческие проблемы, не имеющие готовых рецептов решения, связанные с конкретными, иногда и конфликтными ситуациями.

Решения должны быть направлены на разрешение конфликтов. Чем более сильным является руководитель, тем менее он конфликтен. Умение мыслить масштабно. Масштабность мышления руководителя тесно связана с его должностным рангом и определяется тем, над какими проблемами он работает и какими категориями в соответствии со своей должностью мыслит. Сильный руководитель творчески подходит к распоряжениям вышестоящего начальства, и если он не согласен с ним, то свои контраргументы тщательно обосновывает. Сильный руководитель умеет обеспечить положительную саморегуляцию управленческой системы. Сильный руководитель подбирает сильных подчиненных, слабый руководитель – слабых. В первом случае действует положительная, во втором – отрицательная саморегуляция управленческой системы.

Каждого руководителя и специалиста может оценить по его деловым, профессиональным качествам только руководитель или специалист более высокой квалификации. Умение улучшить функциональную расстановку кадров. Сильный руководитель умеет правильно оценить эффективность деятельности подчиненных. Он старается не привлекать слабых подчиненных к решению сложных или важных вопросов, помогает им разобраться в «нестандартных» ситуациях, опираясь на авторитарные методы руководства. Иногда он может возложить свои полномочия на сильных подчиненных, поставив перед ними задачи общей формы, используя при этом демократические методы руководства и ориентируясь на их способности и умения.

В числе других важных личностных черт и характеристик руководителя следует выделить:



- способность доминировать в коллективе;
- уверенность в себе;
- эмоциональную уравновешенность;
- ответственность.

Авторитет – это личное влияние человека на коллектив, которое он приобретает своим трудом, профессиональными знаниями, организаторскими способностями, нововведениями, умением работать с людьми. Для того чтобы авторитет должности руководителя сочетался с авторитетом его личности, он должен объединить в себе лидерские и руководящие функции. Мощная поддержка сотрудников – это ключ к эффективному руководству. Быть хорошим руководителем – это, прежде всего, быть в хороших отношениях с подчиненными. Они имеют самое верное представление о стиле вашего руководства.

На авторитет руководителя оказывает огромное влияние наличие высокой культуры общения, которая выражается в нормах профессиональной этики. К ним относятся:

- демократизм общения руководителя с подчиненными, коллегами по работе;
- доступность, внимательность;
- умение создать товарищескую атмосферу доверия;
- вежливость и корректность в обращении;
- точность и ответственное отношение к данному слову.

Немалое значение играют подтянутость и аккуратность, четкость и организованность в манере поведения. Но внешняя сторона поступков должна соответствовать внутренним нравственным убеждениям руководителя, Только при этом условии нормы служебного этикета могут помочь руководителю общаться с людьми более эффективно. Постоянное общение руководителя с подчиненными поднимает его авторитет и уровень доверия к нему, влияет на климат в коллективе. Примерно 3/4 времени руководителя уходит на общение с исполнителями, а также с выше- и нижестоящими руководителями. Общительность личности характеризуется способностью налаживать межличностные коммуникации, отсутствием замкнутости, изолированности. Причем общительность как качество личности обязательно должно сопровождаться эмоционально-положительным «планом» общения.

Человек, легко вступающий в контакт, в деловую связь с другими людьми, но при этом вызывающий у партнеров эмоционально-отрицательный «план» общения, может быть назван контактным, но не может быть назван общительным. В отличие от общительного, контактный человек общается по необходимости, в зависимости от условий и обстоятельств конкретного производства, его общение обязательное, вынужденное.

Противоположным качеством общительности является замкнутость, или необщительность. По результатам проведенных исследований психологи установили, что неправомерным является требование к личности руководителя, сформулированные в общем виде. Исследования показали, что только конкретные уровни проявления общительности сопровождаются высокими результатами эффективности руководства. Такой эффективности могут добиваться как высокообщительные, так и низкообщительные руководители – в зависимости от индивидуальных способностей подчиненных.

Там, где уровень организованности, сработанности коллектива достаточно высок, низкая общительность его руководителя является не только допустимой, но и даже желательной. Недостаточно высокий уровень развития организованности и сработанности коллектива требует от руководителя проявления высокой общительности, постоянных организаторских усилий. Поэтому низкая общительность сама по себе не может рассматриваться как отрицательный фактор в деятельности руководителя, тем более что сверхобщительность руководителя мешает работе коллектива, отвлекая большим числом контактов.

Для изучения влияния общительности личности руководителя на эффективность руководством коллективом по производственным и социально-психологическим показателям психологи изучили около 200 первичных производственных коллективов, бригад, участков промышленных предприятий и их руководителей. Была выдвинута гипотеза: возрастание общительности должно оказывать положительное влияние на производственные и особенно на социально-психологические показатели деятельности руководителей. В результате исследований по определенным методикам и балльным оценкам выделены пять уровней проявления общительности руководителей (по 24-балльной шкале):

- сверхнизкая (замкнутость) до 4-х баллов;
- низкая общительность 5–9 баллов;
- умеренная общительность 10–14 баллов;
- высокая общительность 15–19 баллов;
- сверхвысокая чувствительность свыше 20 баллов.

Из 200 исследованных руководителей со сверхнизкой общительностью оказалось – 6% руководителей; низкой – 26,5%; умеренной – 55%; высокой – 12,5%; сверхвысокой – 0%.

Оказалось, что высокой производственной эффективности достигают руководители, имеющие 8–10 и 14–15 баллов общительности, а высокой социально-психологической эффективности – имеющие 6–9 и 14–15 баллов, в зависимости от уровня организованности и сработанности коллектива.

### 11.3. Основные правила делового общения

Культура речи среди правил приличия, имеющих наибольшее практическое значение, играет особую роль. Она предполагает лингвистические умения и навыки, умение подобрать для выражения своих мыслей правильные и нужные слова и построить из них фразы, использование словесных формул вежливости (благодарю, извините и т. д.), оптимальный темп речи, эмоциональную окраску слов, текстов, мимики, стилистическую и орфоэпическую грамотность, богатый лексикон. Речь несвязная, невыразительная, заштампованная не способствует высокой эффективности общения, не убеждает и не оставляет впечатления в душах людей.

Недопустимым элементом речи руководителя является сквернословие. Для того чтобы научиться хорошо говорить, необходимо научиться ясно мыслить, а для этого необходимо быть эрудированным, образованным человеком, уметь убеждать, размышлять, анализировать. Нужно владеть техникой речи, постоянно пополнять свой лексикон и практиковаться в ораторском искусстве.

Правила общения с людьми:

1. Проявлять интерес к людям, быть внимательным к ним.
2. Уметь давать указания своим подчиненным.
3. Стараться запомнить имена подчиненных и обращаться к ним непринужденно.
4. Развивать и поддерживать чувство личного достоинства каждого работника.
5. Нельзя высмеивать, осуждать людей, нужно уметь ставить себя на место осуждаемых.
6. Умение приветствовать людей.
7. Умение слушать как критерий коммуникабельности.
8. Умение разбираться в людях.

Это одно из важных качеств сильного руководителя. Руководителю необходимо знать тех людей, с которыми он находится в контакте, которыми управляет.

Руководителю нужно знать о них все, что может повлиять на процесс их работы и ее результаты. Но этими знаниями нужно еще уметь оперировать, чтобы получить надежный прогноз делового поведения работника. Современная наука располагает методами, которые позволяют измерять способности для выполнения определенных работ и использовать эту информацию.

Выявлением индивидуальных особенностей человека занимается такая отрасль науки как психодиагностика. Если руководитель не является профессионалом в области психодиагностики, он должен найти

возможность привлечь консультанта, организовать специальную психологическую службу, одной из функций которой стало психологически грамотное изучение работников с помощью различных методов и методик.

Метод (способ) изучения деловых и личностных качеств работников отличается от методики изучения тем, что методика — это тот же метод (способ), но специализированный для определенных целей. Например, существует такой метод изучения качеств работников, как деловые игры. С помощью этого метода изучаются различные способности к управленческой работе на основе различных методик.

Руководитель должен ценить самостоятельность и независимость в людях, избегать интриганов и угодников, которые своим поведением нравственно разлагают не только своих начальников, но и всю атмосферу в трудовом коллективе.

В процессе общения между руководителем и подчиненными важную роль играют проявления эмоций, манеры партнеров, их жесты, мимика и т. д. Каждый жест подобен слову в языке. Слова объединяются в предложения, а согласованные жесты помогают более точно видеть позицию того человека, с которым мы общаемся.

Большое значение в деятельности любого руководителя имеет умение убеждать, т. е. умение добиваться желаемых изменений во взглядах и убеждениях других людей. Ряд специальных экспериментов позволил ученым выделить те основные факторы, которые оказывают решающее влияние на выбор нами своей позиции в том или ином вопросе.

Один из таких важнейших факторов — авторитет личности автора предложения. Чтобы избежать субъективных суждений о предложениях со стороны коллег, подкрепляйте предположения ссылками на авторитетный источник, но не забывайте обосновать свои собственные предложения.

Психологи обнаружили и то, что убедительность информации в огромной мере зависит от того, каков способ ее передачи — устный или письменный. Письменные доклады — спасение для тех, кто недостаточно уверен в себе, но лучше преодолеть собственную застенчивость и предубеждения против личного общения с начальником и изложить сначала свои предложения в устной форме, а письменный доклад представить позже, когда будут ясны возражения шефа и можно будет сосредоточить свое внимание на их рассмотрении.

Руководитель — это не только хороший специалист, но и организатор труда своих подчиненных. Организовать работу других — это распределить между ними конкретные задания. Такая форма взаимоотношений между начальником и подчиненным называется делегированием полномочий. От того, насколько руководитель владеет

искусством делегирования полномочий, зависит эффективность работы подчиненного ему подразделения и соответственно качество работы самого руководителя. Руководитель, не умеющий или не желающий использовать методы делегирования, – не настоящий руководитель. Он должен научиться делать работу руками своих подчиненных. Делегировать можно ответственность и власть, но не нужно забывать, что если работа не будет сделана или будет сделана плохо, то наказание все-таки понесет руководитель данного подразделения как единоначальник.

Делегирование нужно использовать в следующих случаях:

- 1) когда подчиненный может сделать эту работу лучше, чем руководитель. Главное – умение с максимальной эффективностью использовать знания своих подчиненных;
- 2) чрезмерная занятость не позволяет руководителю самому заняться данной проблемой;
- 3) необходимо высвободить время и силы, чтобы заняться делами, имеющие первостепенное значение. В это время все остальные задачи должны быть делегированы подчиненным.

Эффективность использования методов делегирования зависит от того, удастся ли руководителю избежать следующих ошибок:

1. Неумение объяснять. От того, насколько правильно подчиненный усвоит первичную информацию, зависит справится ли он с заданием. Поэтому руководитель после объяснения должен выяснить, все ли понял подчиненный.

2. Отказ от использования обратной связи. Руководителю нужно найти возможность присутствовать на одном из мероприятий, возложенном на подчиненного.

3. Ворчливость руководителя по поводу неудовлетворения от сделанной подчиненным работы действует тому на нервы.

4. Боязнь уронить авторитет. Правдивое признание руководителя, что он чего-то не знает, не нанесет сильного удара по его авторитету, зато если он скажет когда-либо, что ему известно единственное приемлемое решение задач, то ему легче поверят.

5. Потери контроля над собой. Руководитель никогда не должен терять контроль над собой даже в тех (обязательно редких) случаях, когда он устраивает разнос подчиненным «в целях профилактики».

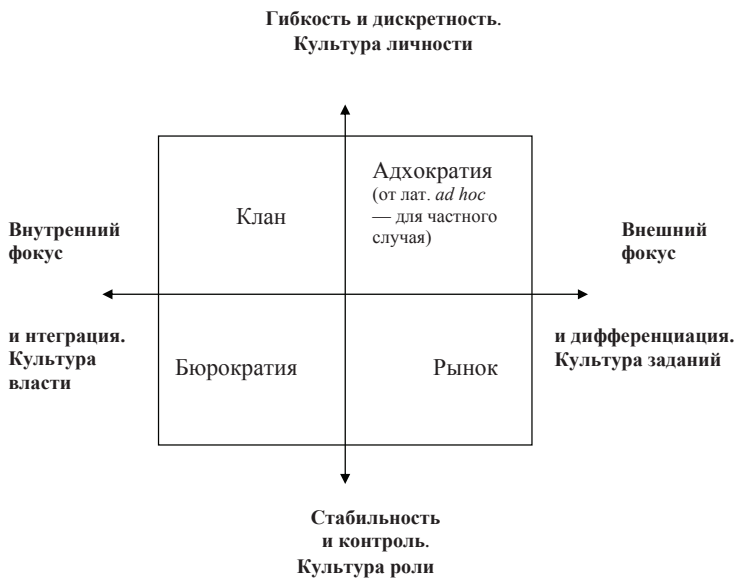
Эффективность делегирования обеспечивается тогда, когда руководитель четко представляет себе, каких результатов он ждет от подчиненных и в какой форме эти результаты должны быть достигнуты, а также в какие сроки. Исходя из этого, он должен организовать контроль, который наряду со строгой дисциплиной является главной предпосылкой эффективного делегирования. Делегирование – это не способ уйти от ответственности, это форма разделения управленческого

труда, позволяющая повысить его эффективность, облегчающая работу руководителя. Но оно не снимает с него окончательного решения, т. е. той обязанности, которая и делает его ответственным.

### Практикум

Для оценки вида преимущественной культуры организации используется рамочная конструкция. В каждой организации присутствуют элементы каждой культуры, но какая-то из них на каждый конкретный момент времени превалирует. Сочетание используемых методов управления и кадровой политики со стратегиями фирмы на рынке и методами их реализации принесут успех лишь в том случае, если они соответствуют имеющейся организационной культуре фирмы.

#### Организационная культура



**Рис. 11.1.** Виды организационной культуры

Культура власти — доминирует руководитель, оказывающий сильное влияние на деятельность сотрудников.

Культура роли — деятельность сотрудников определяется четкими и подробными должностными обязанностями и иными формальными сигналами.

Культура заданий — сотрудники оценивают друг друга по вкладу, который они могут внести в выполнение задания. Источник власти — опыт и компетенция.

Культура личности – на деятельность сотрудников существенно влияют пожелания индивидов – членов организации.

Таблица 11.1

*Характеристика организационной культуры*

Виды организационных структур	Характеристики			
	Цели	Средства	Компетентность	Роль персонала
Клан	Сплоченность, преданность делу, способности	Отклик на нужды наемных работников	Моральная оценка, повышение квалификации, совершенствование системы	Поборник наемных работников
Бюрократия	Рациональная инфраструктура	Реинжиниринг процессов	Совершенствование процессов, связи с потребителями, оценка сервисных потребностей	Специалист-администратор
Рынок	Влияние на конечный результат	Подгонка персонала под требования стратегий	Общий опыт в бизнесе, стратегический анализ, стратегическое лидерство	Стратегический бизнес-партнер
Адхократия	Организационное обновление	Способствовать преобразованиям	Анализ систем, опыт организационных изменений, консультации и оказание помощи	Агент по изменениям

Тест для оценки существующего и желаемого состояния культуры

Проставьте в каждом блоке %, наиболее соответствующий данной характеристике, при этом сумма **A+B+C+D** в каждом блоке вопросов должна быть равной 100.

1. Важнейшие характеристики		Есть	Хотим
A	Фирма уникальна по своим особенностям. Она подобно большой семье. Сотрудники выглядят как имеющие много общего		
B	Фирма очень динамична и проникнута духом предпринимательства. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск		
C	Фирма ориентирована на результат Главная задача – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели		

D	Фирма жестко структурирована и строго контролируется. Действия сотрудников обычно определяются формальными процедурами		
		<i>Всего</i>	<i>100 100</i>
<b>2. Общий стиль лидерства</b>		<b>Есть</b>	<b>Хотим</b>
A	Общий стиль лидерства в фирме представляет собой пример мониторинга, сильно стремление помочь и научить		
B	Общий стиль лидерства служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску		
C	Общий стиль лидерства служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты		
D	Общий стиль лидерства являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности		
		<i>Всего</i>	<i>100 100</i>
<b>3. Управление наемными работниками</b>		<b>Есть</b>	<b>Хотим</b>
A	Стиль управления характеризуется бригадной работой, единодушием и участием сотрудников в принятии решений		
B	Стиль управления характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства и самобытности		
C	Стиль управления характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений		
D	Стиль управления характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях		
		<i>Всего</i>	<i>100 100</i>
<b>4. Связующая сущность организации</b>		<b>Есть</b>	<b>Хотим</b>
A	Всех сотрудников связывают преданность делу и взаимное доверие. Обязательность выполнения работ находится на высоком уровне		
B	Всех сотрудников связывает приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется нацеленность на передовые рубежи		
C	Всех сотрудников связывает акцент на достижение цели и выполнение задач. Общепринятые темы обсуждения – результаты и победы		
D	Всех сотрудников связывают формальные правила и официальная политика. Важно поддержание размеренной деятельности фирмы		
		<i>Всего</i>	<i>100 100</i>

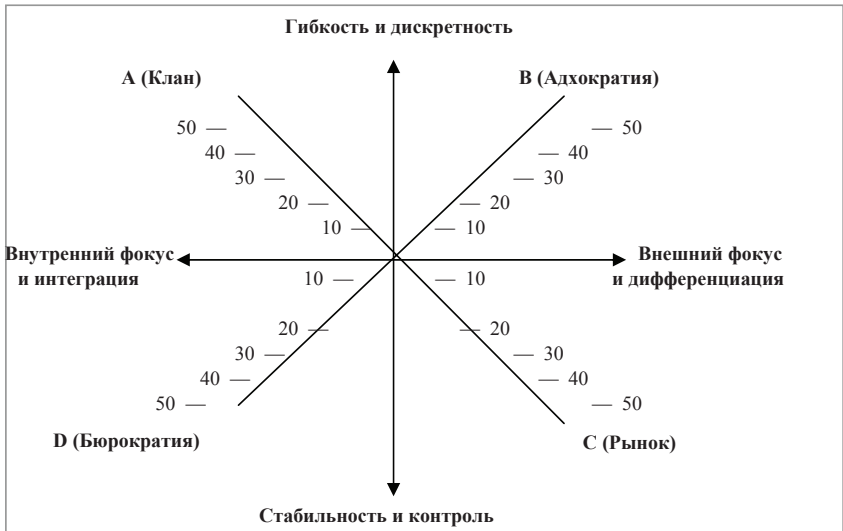


<b>5. Стратегические цели</b>		<b>Есть</b>	<b>Хотим</b>
<b>A</b>	Руководство заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие		
<b>B</b>	Акцент делается на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей развития		
<b>C</b>	Акцентируется конкурентная борьба, рост и достижения. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке		
<b>D</b>	Акцент на незыблемость и стабильность. Важнее всего рентабельность, контроль и размеренность всех операций		
<i>Всего</i>		<i>100</i>	<i>100</i>
<b>6. Критерии успеха</b>		<b>Есть</b>	<b>Хотим</b>
<b>A</b>	Успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях		
<b>B</b>	Успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Производственное лидерство и новаторство		
<b>C</b>	Успех на основе побед на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха – конкурентное лидерство на рынке		
<b>D</b>	Основа успеха – рентабельность, надежные поставки, гладкие графики и низкие производственные затраты		
<i>Всего</i>		<i>100</i>	<i>100</i>

Таблица 11.2

*Подсчет рейтинговых баллов*

<b>A</b>		<b>B</b>		<b>C</b>		<b>D</b>	
№ вопроса	Баллы	№ вопроса	Баллы	№ вопроса	Баллы	№ вопроса	Баллы
1	1	1	1				
2		2		2		2	
3		3		3		3	
4		4		4		4	
5		5		5		5	
6		6		6		6	
Σ баллов		Σ баллов		Σ баллов		Σ баллов	
Σ A / 6		Σ B / 6		Σ C / 6		Σ D / 6	



**Рис. 11.2.** Имеющееся и желаемое состояния организационной культуры

## 12. ЗАЩИТА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ИНФОРМАЦИИ И КОММЕРЧЕСКАЯ ТАЙНА

### 12.1. Общие вопросы защиты предпринимательской информации

Предпринимательская (коммерческая) деятельность тесно взаимосвязана с получением, накоплением, хранением, обработкой и использованием разнообразных информационных потоков.

При определении ценности предпринимательской информации необходимо руководствоваться такими критериями (свойствами), как полезность, своевременность и достоверность поступивших сведений. Полезность информации состоит в том, что она создает субъекту выгодные условия для принятия оперативного решения и получения эффективного результата. В свою очередь, полезность информации зависит от своевременного их доведения (получения) до субъекта предпринимательства.

Критерии полезности и своевременности тесно взаимосвязаны и взаимозависимы с критерием достоверности оцениваемой информации. Недостоверные сведения сводят к нулевому эффекту своевременность и кажущуюся их полезность для субъекта предпринимательства. При этом сам факт (например, желание конкретного лица заключить договор купли-продажи) может существовать реально, тогда как сведения о нем содержат искаженное представление. Причины возникновения недостоверных сведений различны: неправильное восприятие (в силу заблуждения, недостаточного опыта или профессиональных знаний) источника факта или умышленное, с определенной целью, искажение о нем сведений. Как правило, сведения, представляющие интерес для предпринимателя, а также источник их поступления должны подвергаться перепроверке.

В итоге субъект оценки предпринимательской информации, ее владелец (собственник), на основании совокупности перечисленных критериев, определяет ценность поступивших сведений для своей хозяйственной деятельности и принимает по ним оперативное решение.

В условиях развития многообразных форм собственности большое значение имеет вопрос определения принадлежности информации на правах интеллектуальной собственности конкретному субъекту предпринимательства, а в итоге наличия у него правомочий на ее защиту.

Гражданский кодекс РФ предусматривает, что владельцами (собственниками) предпринимательской информации, как интеллектуальной

собственности, могут быть граждане России, граждане иностранных государств, лица без гражданства, а также объединения граждан – коллективных предпринимателей.

Субъекты предпринимательства, формы и направления их деятельности далеко не равнозначны, а следовательно, и информационные потоки, циркулирующие в этих сферах, не равноценны. Так, государственные предприятия, занимающиеся предпринимательской деятельностью, могут обладать сведениями, определяемыми как государственные или служебные секреты.

Информация государственных режимных предприятий (учреждений), в зависимости от степени важности (ценности), подразделяется на сведения, составляющие:

- государственную тайну;
- военную тайну;
- служебную тайну;
- иные сведения, не составляющие тайны, но представляющие интерес для иностранных спецслужб.

Наряду с режимными мерами, безопасность государственных секретов обеспечивается также нормами уголовного закона.

Защита государственной секретной информации возложена на сотрудников режимных служб и правоохранительных органов.

Обеспечение безопасности государственной интеллектуальной собственности под грифом «совершенно секретно», «секретно» не имеет прямого отношения к защите частной предпринимательской информации. Однако следует указать на некоторые исключения. В случае если спецслужба иностранного государства проявит интерес к получению определенной предпринимательской информации, то наряду с другими мерами оказывать ей противодействие будет и контрразведка. Под защиту специальных органов государства может быть взята предпринимательская информация, оцененная как особо важная не только для ее частного собственника, но и государства, когда не исключено, что к ней может проявить интерес иностранная спецслужба. Вопрос о подобной защите должен решаться на договорной основе между предпринимателем и органом федеральной безопасности с обозначением пределов и функций профессиональной деятельности последних.

Что касается основной массы предпринимательской информации, то она подобной уголовно-правовой и режимной защитой не обладает и не пользуется.

По гражданскому законодательству лица, незаконными методами получившие информацию, которая составляет служебную или коммерческую тайну, обязаны возместить причиненные убытки. Такая же

обязанность возлагается на работников, разгласивших служебную или коммерческую тайну вопреки трудовому договору, в том числе контракту, и на контрагентов, сделавших это вопреки гражданско-правовому договору<sup>4</sup>.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

- субъектом оценки предпринимательской (коммерческой) информации является ее владелец (собственник);
- поступившие сведения и их источник подлежат обязательной перепроверке;
- ценность информации определяется с помощью таких критериев (свойств), как полезность, своевременность и достоверность;
- предпринимательская информация в зависимости от ценности имеет свою стоимость;
- информация подлежит защите при условии, что ценность информации зависит от сохранности в тайне от третьих лиц, доступ к информации закрыт на законном основании, обладатель информации принимает надлежащие меры по ее охране;
- использование правовой системы позволяет предпринимателю правильно отделять частную информацию от сведений, составляющих государственные секреты, и не допустить конфликта с действующим уголовным правом.

## 12.2. Порядок отнесения сведений к коммерческой тайне

**Предпринимательская информация**, циркулирующая в рыночно-конкурентной сфере деятельности, подразделяется на техническую, организационную, коммерческую, финансовую, рекламную, о спросе-предложении, конкурентах, криминальной обстановке и др. Прежде чем принимать меры к защите определенной информации, необходимо уточнить следующие вопросы:

1. Какие сведения нельзя скрывать, защищать от доступа к ним (от кого?).
2. Какие сведения невыгодно скрывать (почему?).
3. Какие сведения подлежат охране (кем и от кого?).

К сведениям, которые нельзя скрывать, относят:

- организационные сведения (устав и учредительные документы предприятия, регистрационные удостоверения, лицензии, патенты);
- финансовые сведения (документы об исчислении и уплате налогов, других платежей, предусмотренных законом, документы о состоянии платежеспособности);

<sup>4</sup> Гражданский кодекс Российской Федерации. – Ч. 1. – М.: ИНФРА-М, 2003.

– сведения о штате и условиях деятельности (число и состав работающих, их заработная плата, наличие свободных мест, влияние производства на природную среду, реализация продукции, причиняющей вред здоровью населения, участие должностных лиц в предпринимательской деятельности, нарушение антимонопольного законодательства);

– сведения о собственности (размерах имущества, денежных средствах, вложениях платежей в ценные бумаги, облигации, займы, в уставные фонды совместных предприятий).

Исходя из характеристики информации, можно предполагать, что претендовать на ознакомление с этими сведениями могут в пределах своей компетенции:

- прокурор в порядке надзора и в других случаях, предоставленных ему законом;
- правоохранительные органы по возбужденному уголовному делу;
- налоговые службы (управления);
- аудиторские фирмы (по просьбе самого владельца);
- профсоюзы;
- государственные предприятия (учреждения);
- санэпидемстанции;
- экологические организации;
- предпринимательские предприятия и частные лица, вступающие с ним в сделку.

Указанные сведения не являются предметом защиты от ознакомления с ними третьих лиц, но это не исключает их охраны от общеуголовных преступлений.

Вторая группа сведений характеризуется тем, что ее невыгодно скрывать от окружения самому предпринимателю. Это касается, прежде всего, рекламной информации. Пропаганда и широкое распространение рекламы имеют не только положительную, но и отрицательную сторону для предпринимателя. Рекламная информация становится достоянием не только законопослушных граждан (на которых она и рассчитана), но и преступных элементов. Предпринимательская информация, рекламируемая в газетах, в журналах, по телевидению, радио помогает преступникам выйти на объект будущего посягательства, изучить его слабые (уязвимые, например, для закона отдельные виды деятельности, различного рода махинации) стороны, а затем принять решение, каким способом получить для себя от него выгоду.

Предприниматель, рекламирующий свою деятельность, должен быть готов к возможному посягательству и своему ответному действию. Защиту следует искать в службах по борьбе с организованной преступностью, частных сыскных организациях.

К третьей группе сведений относятся те, которые представляют хозяйственную ценность для предпринимателя, и на них не распространяется законный доступ третьих лиц.

Первым вопросом, который необходимо решить при организации охраны коммерческой тайны, является определение круга сведений, составляющих коммерческую тайну, а также возможное распределение их по категориям важности в зависимости от их ценности для предприятия, характера и размера ущерба, который может быть нанесен предприятию при разглашении этих сведений.

При этом сведения, составляющие коммерческую тайну предприятия, отражаются в «Перечне сведений, составляющих коммерческую тайну предприятия» (далее Перечень), утверждаемом руководителем предприятия.

Практика показывает, что данный вопрос лучше решать коллегиально. Для разработки Перечня приказом руководителя предприятия создается комиссия из наиболее квалифицированных и компетентных специалистов основных подразделений и представителей службы безопасности (или РСО).

Для подготовки перечня сведений, относящихся к коммерческой тайне предприятия, целесообразно привлечь наиболее компетентных специалистов, знакомых как с деятельностью предприятия в целом, так и с работой отдельных подразделений. Создается группа в составе не более 4–5 человек, в которую желательно включить:

- специалиста, владеющего финансовыми вопросами, конъюнктурой рынка и данными в отношении конкурирующих фирм;
- специалиста, полностью представляющего систему организации работы предприятия, ее особенности;
- специалиста по связям с другими предприятиями, а также по вопросам заключения контрактов, договоров;
- специалиста, обладающего всеми сведениями о выпускаемой продукции, технологическом цикле производства, о прохождении всех видов информации (устной, документальной, в виде образцов, узлов, блоков, готовой продукции).

Если производимая продукция имеет разнородный характер, можно создать несколько таких групп: одну — главную, в целях координации и обобщения результатов работы, остальные — в зависимости от необходимости по каждому отдельному участку.

С другой стороны, не исключено, что предприятие может состоять лишь из нескольких человек, особенно на первых этапах. Тогда, действительно, указанную задачу способен решить один руководитель, при условии, что он будет владеть перечисленной выше информацией. Но все же, во избежание субъективных ошибок, лучше рассматривать эти вопросы как минимум вдвоем.

Как уже сказано, в группе должны быть руководящие специалисты, обладающие полным объемом данных, которые могут быть отнесены к коммерческой тайне. Однако это не означает, что следует обязательно знакомить всех привлекаемых экспертов с конкретными сведениями, могущими представлять коммерческую тайну, если ранее они эти сведения не знали. В большинстве случаев достаточно, если хотя бы один из них осведомлен в деталях по отдельному рассматриваемому вопросу, а остальные представляют себе общий характер. Такой подход сделает работу группы более рациональной и исключит уже на первом этапе возможные предпосылки к необоснованному распространению коммерческой тайны.

Далее, перед группой экспертов необходимо поставить комплекс вопросов в следующей последовательности:

- 1) выделить все виды деятельности предприятия, приносящие прибыль на данный момент;
- 2) исходя из имеющихся данных о рынке сбыта, необходимо оценить превышает ли уровень прибыли для данного вида деятельности аналогичные показатели у других предприятий;
- 3) определить вероятную перспективу рентабельности этой деятельности.

Если с экономической точки зрения вид деятельности устраивает предприятие в данный момент и в перспективе, а прибыль выше, чем у конкурирующих фирм, то предприятие располагает определенной коммерческой тайной и необходимо продолжить анализ.

В этом случае эксперты должны определить, что именно в данном виде деятельности позволяет получать прибыль. Примеры могут быть самыми различными.

Так, для сведений научного характера это, как правило:

- идеи, изобретения, открытия;
- отдельные формулы;
- новые технические проекты;
- новые методы организации труда и производства;
- программное обеспечение ЭВМ;
- результаты научных исследований.

Для сведений технологического характера:

- конструкторская документация, чертежи, схемы, записи;
- описания технологических испытаний;
- «ноу-хау»;
- точные знания конструктивных характеристик создаваемых изделий и оптимальные параметры разрабатываемых технологических процессов (размеры, объемы, конфигурация, процентное содержание компонентов, температура, давление, время и др.);



- сведения о материалах, из которых изготовлены отдельные детали, условиях экспериментов и оборудовании, на котором они проводились и т. д.;

- используемые предприятием отдельные новые, либо уникальные измерительные комплексы и приборы, станки, оборудование.

Для сведений делового характера:

- сведения о заключенных или планируемых контрактах;

- данные о поставщиках и клиентах;

- обзоры рынка, маркетинговые исследования;

- информация о конфиденциальных переговорах;

- калькуляция издержек производства предприятия, структуры цен, уровень прибыли;

- планы развития предприятия и его инвестиций.

Если в выделении узловых сведений возникают проблемы, то можно изучить рассматриваемый вид деятельности по отдельным технологическим этапам, логическому алгоритму действий, временным отрезкам. Некоторые предприятия получают прибыль за счет монопольного положения на рынке, т. е. отсутствия производителей такого же вида товара в данном регионе. Не следует в этом случае пренебрегать своевременными мерами по защите коммерческой тайны, т. к. используя свободный доступ к необходимым данным, даже небольшое предприятие способно быстро организовать аналогичное производство и составить конкуренцию.

Нельзя использовать отнесение каких-либо сведений к категории коммерческой тайны в целях уклонения от уплаты налогов, сокрытия фактов нанесения ущерба здоровью людей, а также других противозаконных действий.

Результатом работы экспертов должен стать перечень сведений, составляющих коммерческую тайну предприятия. Вполне естественно, что по мере необходимости этот перечень должен пересматриваться, изменяться и дополняться. В Перечне, если возможно, желательно указать конкретный срок, на который те или иные сведения отнесены к коммерческой тайне.

Перечень доводится до структурных подразделений и соисполнителей в части, их касающейся, для руководства в работе и приведения в соответствие с ним грифа работ (целесообразно применять гриф «коммерческая тайна»), документов и изделий. Исполнитель и руководитель, подписывающий документ, оценивают при его подготовке содержащиеся в нем сведения, составляющие коммерческую тайну предприятия. При наличии таких сведений на первом, титульном листе в правом верхнем углу должен быть поставлен гриф.

Решение о досрочном исключении сведений из категории составляющих коммерческую тайну предприятия производится по окончании

контрольного срока, на который она устанавливалась, или ранее, в связи с наступлением определенных обстоятельств (появление нового образца, утечка информации к конкуренту и т. п.). Данное решение принимаются теми же лицами, которые утвердили Перечень.

При открытом опубликовании сведений рекомендуется уделять больше внимания рекламной привлекательности ее результатов, чтобы заинтересовать в их использовании потенциальных потребителей внутри страны и за рубежом. Вместе с тем объем публикуемых данных не должен быть достаточным для самостоятельного внедрения без дополнительной информации разработчика, которая именно и подлежит защите.

### **12.3. Режимные меры, направленные на предотвращение утечки предпринимательской информации**

Основным фактором, способствующим защите информации, остаются пока режимные, т. е. специальные меры, направленные на предотвращение утечки конкретных сведений. Принятие специальных мер, направленных на защиту интеллектуальной собственности, зависит прежде всего от владельца (владельцев) информации, складывающейся в их среде деятельности конкурентной обстановки, ценности, которую представляет для них производственная или коммерческая информация, и других факторов.

Возникает необходимость ограничивать доступ посторонних лиц к месту хранения секретных материалов. Предприятия, фирмы, объединения, где имеется не один владелец информации, а несколько, к тому же, работают сотрудники, не допущенные к производственным (коммерческим) секретам, представляют собой более сложный объект защиты. Возникает вопрос о необходимости обеспечения внешней и внутренней безопасности структурных объединений предпринимательства. Для его решения можно использовать частные предпринимательские фирмы, частные службы безопасности (которые функционируют самостоятельно, принимая заказы от клиентов), собственные службы безопасности.

Качественное же исполнение заказа негосударственными детективными службами во многом зависит от тех условий, которые создаются им органами власти.

В принципе, здесь идет обоюдная проверка заказчика и клиента перед тем, как заключить договор. Игнорирование этим подходом может привести к серьезным ошибкам.

Специальные меры, которые осуществляются при защите информации, можно подразделить на внешние и внутренние. Среди внешних мероприятий:

1. Изучение партнеров, клиентов, с которыми приходится вести хозяйственную, коммерческую деятельность, собирать информацию об их надежности, платежеспособности и другие данные. При необходимости производится изучение связей сотрудников частной фирмы.

2. Выясняются лица, проявляющие интерес к фирме, ее деятельности, сотрудникам, не относятся ли они к конкурирующей фирме или к преступной группе. В случае установления, что эти лица допустили какие-либо противозаконные действия, необходимо информировать соответствующий правоохранительный орган. Тем самым пресекается преступная деятельность и, в том числе, интерес к частной фирме. По возможности желательно установить, в чем суть этого интереса и кому понадобилась та или иная информация. Не повторится ли он в будущем, т. е. что можно ожидать от конкурента (не исключено и преступных элементов).

В ходе осуществления внутренних мероприятий по обеспечению безопасности решаются следующие вопросы. Подбор, проверка лиц, желающих поступить на работу в частное предприятие. Изучаются их анкетные данные, поведение по месту жительства и прежней работы, личные и деловые качества, положительные и отрицательные стороны изучаемого лица, межличностные отношения. Находился ли в конфликте с законом (судимость, административные задержания, связь с преступным миром). В ходе анализа собранных материалов выясняется, нет ли каких-либо в них противоречий. Дополнительно может проводиться тестирование лица для выяснения моральных или других качеств. Обращается внимание на возможную работу в конкурирующей фирме и причины ухода. После этого делается вывод о пригодности кандидата к работе в данной фирме. На этом этапе изучения сотрудника интерес к нему не заканчивается. Периодически или в зависимости от поведения продолжают изучаться и анализироваться его поступки, затрагивающие интерес (секреты) фирмы. Не исключено, что конкурент может специально направить своих людей для устройства на работу в интересующее его предприятие с целью получения о нем ценных сведений.

Как показывает зарубежная практика работы частных фирм, утечка информации зачастую происходит по инициативе их же сотрудников. В мотивационной основе совершаемых поступков лежит корысть (получить значительную сумму денег) или месть (не исключая заодно и материальную выгоду), например, со стороны уволенного работника, имевшего доступ к предпринимательской информации. В этой связи целесообразно обращать внимание на лиц, которые в процессе хозяйственной или иной деятельности проявляют необоснованный интерес к информационным хранилищам, предполагаемым сделкам и партнерам. При возникновении серьезных подозрений о недобросовестности сотрудника по отношению к фирме, предпочтительнее с ним расстаться.

Компьютеризация предпринимательских структур, накопление с ее помощью различной информации привлекает как конкурентов, так и преступников. Зачастую лица, желающие воспользоваться этой информацией, находятся среди обслуживающего персонала, а это уже проблема внутренней безопасности. Задача службы безопасности – своевременно выявить среди обслуживающего персонала тех сотрудников, которые вынашивают намерения использовать имеющиеся в их распоряжении сведения для продажи другим лицам или использовать в своих личных целях для получения выгоды. Помимо действия в интересах конкурента, могут совершаться и действия, преследуемые по закону: мошенничество, саботаж, повреждение ЭВМ.

Если исходить из зарубежного опыта, то с волной компьютерных преступлений, пока для нас новых и не в полном объеме пока урегулированных на законодательном уровне, нам придется столкнуться в недалеком будущем. Субъектами этих преступлений, как правило, являются высокообразованные специалисты, имеющие доступ к секретным программам, шифрам, кодам.

Предприятия, располагающие ценной информацией, должны хранить ее в специальных несгораемых шкафах или сейфах, не допускать утери ключей от них или передачи на хранение другим лицам, даже из числа особо доверенных.

Зарубежные фирмы, например, используют для хранения секретной информации сейфы (шкафы), открываемые с помощью специальной магнитной карты или других сложных сигнальных электронных устройств.

Осуществление специальных внутренних и внешних мер защиты ценных информационных систем должно возлагаться на специально подготовленных лиц. В этой связи предпринимателю целесообразно обращаться за помощью к частным детективным фирмам, специализирующимся на сыске и охране собственности

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какими критериями необходимо руководствоваться при определении ценности предпринимательской информации?
2. В каких случаях под защиту специальных органов государства может быть взята предпринимательская информация?
3. Какая статья части первой Гражданского кодекса Российской Федерации относится к служебной и коммерческой тайне?
4. Как и на основе чего предпринимателю можно правильно отделить частную информацию от сведений, составляющих государственные секреты, и не допустить конфликта с действующим уголовным правом?

5. Какие сведения нельзя скрывать, защищать от доступа к ним и от кого?
6. Какие сведения невыгодно скрывать и почему?
7. Какие сведения подлежат охране – кем и от кого?
8. Где отражаются сведения, составляющие коммерческую тайну?

## 13. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### 13.1. Концепции прибыли и предпринимательского дохода

Прибыль — важнейшая категория рыночной экономики, ее максимизация выступает в качестве непосредственной цели и движущего мотива производства.

Меркантилисты исходили из того, что прибыль создается в сфере обращения в результате разницы цен при купле-продаже товара, особенно во внешней торговле. Классик английской политэкономии Д. Рикардо пришел к выводу, что прибыль выступает как доход капиталиста, полученный им в соответствии с размером авансированного капитала. Марксистская трактовка прибыли, развивающая положения Д. Рикардо, основывается на том, что наемный рабочий, при помощи конкретного труда создает товар и переносит на него стоимость потребленных средств производства, а посредством абстрактного труда воспроизводит эквивалент своей рабочей силы и создает прибавочную стоимость для капиталиста как собственника средств производства. Прибавочная стоимость товара при его продаже превращается в прибыль.

К другим выводам в отношении прибыли пришел французский экономист Ж.Б. Сей, обосновавший теорию трех факторов производства, согласно которой земля, труд и капитал, участвуя в производстве в качестве факторов, приносят своим владельцам соответствующие доходы — ренту, заработную плату, прибыль или процент.

В дальнейшем неоклассическая школа экономики в число факторов производства включила четвертый — предпринимательскую деятельность, вознаграждением за которую является предпринимательский доход (прибыль). Предприниматель — активный субъект рыночной экономики, он получает доход за свои услуги, реализацию предпринимательских способностей, инициативы и творчества, за риск и знание психологии потребителя. Так, А. Маршалл в качестве основной части предпринимательского дохода считал вознаграждение за труд по организации производства.

В «Теории экономического развития» Й. Шумпетер обращает внимание на то, что предприниматель — это тот бизнесмен, который делает не то, что делают остальные, и не так, как делают остальные. Это положение имеет принципиальное значение. Неопределенность и риск имеют место не тогда, когда предприниматель действует по установившимся и апробированным правилам и нормам, в полном соответствии с буквой закона и учебника, а когда он поступает вопреки традициям,

установившимся нормам, когда решает избрать новое поле деятельности или новое, неизведанное другими направление.

Целью предпринимательской активности является производство и предложение рынку такого товара, на который имеется спрос и который приносит предпринимателю прибыль.

Прибыль – это излишек доходов над расходами, получаемый в результате реализации принятого предпринимательского решения по производству и поставке на рынок товара, в отношении которого предпринимателем выявлен неудовлетворяемый или скрытый спрос потребителя.

Однако получение прибыли свойственно не только предпринимательской, но и любой другой форме деловой активности. В этой связи важно обратить внимание на выделение такой экономической категории, как предпринимательская прибыль, или предпринимательский доход. Доходы от инновационной деятельности, т. е. от введения новых методов и приемов организации производства, и составляют предпринимательский доход. Под предпринимательским доходом следует понимать, прежде всего, дополнительный доход, доход от управления, излишек, получаемый предпринимателем благодаря его природным качествам или особому умению анализировать и по-новому комбинировать факторы производства в зависимости от внешних условий.

Прибыль предпринимателя (если речь идет действительно о предпринимателе, а не об обычном деловом человеке) складывается как бы из двух элементов:

- 1) обычная прибыль делового человека;
- 2) излишек над обычной прибылью делового человека.

Второй элемент и выступает в качестве предпринимательского дохода (прибыли), т. е. формы общественного вознаграждения за проявленный инновационный подход, новаторство в производстве.

Осуществление предпринимательской деятельности на эффективном уровне возможно лишь при наличии определенной общественной ситуации – предпринимательской среды, под которой понимается, рынок и рыночная система отношений. Важную роль играет свобода предпринимателя, позволяющая принять предпринимательское решение, которое будет наиболее эффективным и максимально прибыльным.

Предприниматель, в отличие от других субъектов рыночной экономики, получает предпринимательский доход, выступающий в виде прироста примененного капитала. Предпринимательский доход обычно меньше, чем валовая и чистая прибыль, поскольку они образуются на предприятиях.

Прибыль является важнейшей экономической категорией и основной целью деятельности любой коммерческой организации. Если выручка превышает себестоимость, финансовый результат свидетельствует

о получении прибыли. Если выручка равна себестоимости, то удастся лишь возместить затраты на производство и реализацию продукции. При затратах, превышающих выручку, предприятие превышает установленный объем затрат и получает убытки – отрицательный финансовый результат, что ставит предпринимателя в достаточно сложное финансовое положение, не исключающее и банкротство.

Прибыль как категория рыночных отношений выполняет следующие функции:

- характеризует экономический эффект, полученный в результате деятельности; получение прибыли означает, что полученные доходы превышают все расходы, связанные с его деятельностью;
- выступает основным элементом финансовых ресурсов;
- является источником формирования бюджетов разных уровней.

Для повышения эффективности первостепенное значение имеет выявление резервов увеличения объемов производства и реализации, снижения себестоимости продукции, роста прибыли. Для определения основных направлений поиска резервов факторы, влияющие на получение прибыли, классифицируют по различным признакам. К внешним факторам относятся природные условия, государственное регулирование цен, тарифов, процентных ставок, налоговых ставок и льгот, штрафных санкций и т. д.

Эти факторы не зависят от деятельности предпринимателя, но могут оказывать значительное влияние на величину прибыли. Внутренние факторы делятся на производственные и внепроизводственные. Производственные факторы характеризуют наличие и использование средств и предметов труда, трудовых и финансовых ресурсов и, в свою очередь, могут подразделяться на экстенсивные и интенсивные. Экстенсивные факторы воздействуют на процесс получения прибыли через количественные изменения: объема средств и предметов труда, финансовых ресурсов, времени работы оборудования, численности персонала, фонда рабочего времени и т. д. Интенсивные факторы воздействуют на процесс получения прибыли через качественные изменения:

- 1) повышение производительности оборудования и его качества;
- 2) использование прогрессивных видов материалов и совершенствование технологии их обработки;
- 3) ускорение оборачиваемости оборотных средств;
- 4) повышение квалификации и производительности труда персонала;
- 5) снижение трудоемкости и материалоемкости продукции;
- 6) совершенствование организации труда и более эффективное использование финансовых ресурсов и др.

К внепроизводственным факторам относятся, например, снабженческо-сбытовая и природоохранная деятельность, социальные условия труда и быта и т. д.



## 13.2. Прибыль и рентабельность в предпринимательской деятельности

На каждом предприятии формируются четыре показателя прибыли, существенно различающихся по величине, экономическому содержанию и функциональному назначению. Базой всех расчетов служит балансовая прибыль – основной финансовый показатель производственно-хозяйственной деятельности. Для целей налогообложения рассчитывается специальный показатель – валовая прибыль, а на ее основе – прибыль, облагаемая налогом, и прибыль, не облагаемая налогом. Остающаяся в распоряжении предпринимателя после внесения налогов и других платежей в бюджет часть балансовой прибыли называется чистой прибылью. Она характеризует конечный финансовый результат деятельности.

Балансовая прибыль включает три основных элемента: прибыль (убыток) от реализации продукции, выполнения работ, оказания услуг; прибыль (убыток) от реализации основных средств, их прочего выбытия, реализации иного имущества; финансовые результаты от внереализационных операций.

Прибыль от реализации продукции (работ, услуг) – это финансовый результат, полученный от основной деятельности, которая может осуществляться в любых видах, зафиксированных в его уставе и не запрещенных законом. Прибыль от реализации продукции рассчитывается как разность между выручкой от реализации (без НДС и акцизов) и затратами на производство и реализацию.

Прибыль (убыток) от реализации основных средств и иного имущества предприятия представляет собой финансовый результат, связанный с основными видами деятельности. Он выражает прибыль (убыток) от прочей реализации, к которой относится продажа на сторону различных видов имущества, числящегося на балансе.

Финансовые результаты от внереализационных операций – это прибыль (убыток) по операциям различного характера, не относящимся к основной деятельности и не связанным с реализацией продукции, основных средств, иного имущества предприятия, выполнения работ, оказания услуг. В состав внереализационных прибылей (убытков) включаются сальдо полученных и уплаченных штрафов, пени, неустоек и других видов санкций, а также другие доходы:

- прибыль прошлых лет, выявленная в отчетном году;
- доходы от дооценки товаров;
- поступления сумм в счет погашения дебиторской задолженности, списанной в прошлые годы;
- положительные курсовые разницы по валютным счетам и операциям в иностранной валюте;

– проценты, полученные по денежным средствам, числящимся на счетах предприятия.

К ним также относится доход от долевого участия в уставном капитале других предприятий, представляющий собой часть чистой прибыли, которая поступает учредителям в заранее оговоренном размере или в виде дивидендов по акциям, которыми владеет учредитель. Кроме того, к внереализационным результатам относятся расходы и потери:

- убытки по операциям прошлых лет;
- недостача материальных ценностей, выявленных при инвентаризации;
- отрицательные курсовые разницы по валютным счетам, операциям в иностранной валюте;
- некомпенсируемые потери от стихийных бедствий с учетом затрат по предотвращению и ликвидации стихийных бедствий и т. д.

Планирование прибыли производится отдельно по всем видам деятельности. В процессе планирования прибыли учитываются все факторы, которые могут оказывать влияние на финансовые результаты.

На практике применяются различные методы планирования прибыли. Наиболее распространенным является метод прямого счета.

При прямом счете планируемая прибыль на продукцию, подлежащую реализации в предстоящем периоде, определяется как разница между планируемой выручкой от реализации продукции в действующих ценах (без налога на добавленную стоимость, акцизов, торговых и сбытовых скидок) и полной себестоимостью продукции, реализуемой в предстоящем периоде.

Главное требование, которое предъявляется сегодня к системе распределения прибыли, заключается в том, что она должна обеспечить финансовыми ресурсами потребности расширенного воспроизводства на основе установления оптимального соотношения между средствами, направляемыми на потребление и накопление.

При распределении прибыли, определении основных направлений ее использования, прежде всего, учитывается состояние конкурентной среды, которая может диктовать необходимость существенного расширения и обновления производственного потенциала. Порядок распределения и использования прибыли предприятия фиксируется в его уставе и определяется положением, которое разрабатывается соответствующими подразделениями экономических и финансовых служб и утверждается руководящим органом предприятия.

Для каждой организационно-правовой формы предприятия законодательно установлен соответствующий механизм распределения остающейся в распоряжении предприятия прибыли, основанный на особенностях внутреннего устройства и регулирования деятельности предприятий соответствующих форм собственности.

На любом предприятии объектом распределения является балансовая прибыль предприятия. Под ее распределением понимается направление прибыли в бюджет и по статьям использования на предприятии. Законодательно распределение прибыли регулируется в той ее части, которая поступает в бюджеты различных уровней в виде налогов и других обязательных платежей. Определение же направлений расходования прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, структуры статей ее использования находится в компетенции самого предприятия.

Государство не устанавливает каких-либо нормативов распределения прибыли, но через порядок предоставления налоговых льгот стимулирует направление прибыли на капитальные вложения производственного и непроизводственного характера, благотворительные цели, финансирование природоохранных мероприятий, расходов по содержанию объектов и учреждений непроизводственной сферы и т. п. Законодательство ограничивает размер резервного фонда предприятия, регулирует порядок формирования резерва по сомнительным долгам.

В учредительном договоре могут быть предусмотрены и другие условия распределения прибыли.

Предприниматель, осуществляющий производственно-хозяйственную деятельность, заинтересован не только в наибольшей массе прибыли, но и в эффективности использования вложенных в производство средств. Эффективность характеризуется размером прибыли, получаемой предприятием на 1 руб. капитала, на 1 руб. оборота (реализованной продукции) и на 1 руб. инвестиций. Эти показатели получили название рентабельности и могут выражаться как в абсолютных, так и в относительных величинах. Расчет показателя рентабельности осуществляется по следующим формулам:

1. *Рентабельность производства.*

Под рентабельностью производства понимается отношение прибыли к сумме среднегодовой стоимости основных фондов и нормируемых оборотных средств. Расчет производится по формулам:

$$P_o = \frac{Pr}{O_f + O_{сн}} \cdot 100,$$

где,  $O_{сн}$  – средний остаток нормируемых оборотных средств, руб.

2. *Рентабельность основных фондов (основного капитала):*

$$P_a = \frac{Pr}{O_f}; \quad P_o = \frac{Pr}{O_f} \cdot 100.$$

3. *Рентабельность номинального собственного капитала*, который характеризуется размером уставного фонда предприятия (акционерный капитал):

$$P_a = \frac{\text{Пр}}{\text{УФ}}; \quad P_o = \frac{\text{Пр}}{\text{УФ}} \cdot 100,$$

где УФ – номинальный собственный капитал (уставный фонд), руб.

4. *Рентабельность собственного капитала по балансу*. Собственный капитал по балансу представляет собой сумму номинального собственного капитала, резервных фондов и нераспределенной прибыли.

Рентабельность собственного капитала по балансу определяется по формулам:

$$P_a = \frac{\text{Пр}}{\text{СК}}; \quad P_o = \frac{\text{Пр}}{\text{СК}} \cdot 100,$$

где СК – собственный капитал по балансу, руб.

5. *Рентабельность суммарной величины капитала по балансу*.

Суммарная величина капитала по балансу включает собственный капитал по балансу и заемный капитал. Рентабельность этого вида капитала определяется по формулам:

$$P_a = \frac{\text{Пр}}{\text{СК} + \text{ЗК}}; \quad P_o = \frac{\text{Пр}}{\text{СК} + \text{ЗК}} \cdot 100,$$

где ЗК – заемный капитал, руб.

Показатель рентабельности текущих затрат получил название рентабельности продукции. Он определяется отношением прибыли к полной себестоимости продукции по формулам:

$$P_a = \frac{\text{Пр}}{\text{ТЗ}}; \quad P_o = \frac{\text{Пр}}{\text{ТЗ}} \cdot 100,$$

где ТЗ – полная себестоимость продукции (текущие затраты), руб.

Среди показателей рентабельности особое место занимает показатель рентабельности оборота (рентабельность продаж). Он характеризует удельный вес прибыли в доходе предприятия от реализации продукции на товарном рынке по отпускным ценам предприятия. Расчет выполняется по формулам:

$$P_a = \frac{\text{Пр}}{\text{О}}; \quad P_o = \frac{\text{Пр}}{\text{О}} \cdot 100,$$

где О – сумма оборота (дохода от реализации продукции).

Для оценки целесообразности инвестирования средств в развитие производства рассчитывается показатель рентабельности реальных инвестиций (капитальных вложений) (простая норма прибыли). Он определяется отношением прироста прибыли или снижения издержек производства к сумме капитальных вложений, обеспечившей этот прирост:

$$P_a = \frac{\Delta \text{Пр}}{\text{Инв}}; \quad P_o = \frac{\Delta \text{Пр}}{\text{Инв}} \cdot 100,$$

где  $\Delta \text{Пр}$  – прирост прибыли (снижение издержек производства) за счет реализации реальных инвестиций, руб.;

Инв – реальные инвестиции в развитие производства, руб.

### 13.3. Оценка эффективности инновационного проекта

Осуществить экспертизу инновационного проекта по степени его реализуемости – значит оценить социально-экономическую эффективность проекта на той стадии, когда мало достоверной информации, поэтому и оценки должны быть интервальными: от оптимального до пессимистического прогноза. Наибольшую трудность при оценке эффективности инноваций представляет учет инфляции и временных лагов. Простейший метод учета инфляции состоит в уменьшении годовой прибыльности инноваций на величину годового процента инфляции. Для учета временных сдвигов применяют дисконтирование, представляющее приведение эффекта и затрат к определенному базисному периоду.

Сравнение инновационных проектов и выбор лучшего из них рекомендуется производить с использованием следующих показателей:

1. Чистого дисконтированного дохода или интегрального эффекта, который определяется как сумма текущих эффектов за весь расчетный период:

$$\text{Эинт} = \text{ЧДД} = \sum (P_m - 3m) \frac{1}{(1 + E)^t},$$

где  $t$  – горизонт расчета;

$P_m$  – результаты, достигаемые на момент времени, руб.;

$3m$  – затраты, осуществляемые в это же время, руб.;

$1/(1 + E)$  – коэффициент приведения по времени результатов и затрат;

$E$  – норма дисконта, равная приемлемой для инвестора норме дохода на капитал.

Если ЧДД инновационного проекта положителен, проект является эффективным и может рассматриваться как приемлемый для реализации. Чем больше ЧДД, тем эффективнее проект. Если инвестиционный проект имеет отрицательный ЧДД, инвестор будет нести убытки, т. е. проект неэффективен.

Процесс, обратный дисконтированию, а именно определение будущей стоимости, есть начисление сложных процентов на первоначально инвестированную стоимость (т. е. начисление процента на процент). Расчет сложных процентов можно проводить по следующей формуле:

$$K_{\text{прив}} = (1 + E)^m.$$

Внутренняя норма доходности (ВНД) представляет собой норму дисконта  $E$ , при которой величина приведенных эффектов равна приведенным капиталовложениям; определяется в процессе расчета и затем сравнивается с требуемой инвестором нормой дохода на вкладываемый капитал. Если ВНД равна или больше требуемой инвестором нормы дохода на капитал, инвестиции в данный проект оправданы и можно рассматривать вопрос о принятии проекта (в противном случае инвестиции в данный проект нецелесообразны).

Если сравнение взаимно исключающих вариантов проекта по ЧДД и ВНД приводит к противоположным результатам, предпочтение следует отдавать результатам анализа по ЧДД.

Обобщающими показателями сравнительной экономической эффективности инвестиций являются срок окупаемости или коэффициент экономической эффективности инвестиций:

$$T_{\text{ок}} = \frac{K}{C - C}; \quad \text{Эк} = \frac{C - C}{K}.$$

Срок окупаемости — это минимальный временной интервал от начала осуществления проекта, за пределами которого интегральный эффект достигает неотрицательного значения. Это период времени, начиная с которого первоначальные вложения и иные затраты, связанные с проектом, поправляются суммарными результатами его осуществления. Он измеряется в годах, кварталах, месяцах.

Результаты и затраты, связанные с реализацией проекта, можно определять с дисконтом (если срок окупаемости больше 1 года) и без дисконта (если меньше 1 года).

### **13.4. Производительность труда как основной показатель эффективности производства**

Производительность труда является экономической категорией, характеризующей результативность живого труда. Уровень производительности труда выражается отношением объема произведенной продукции (работ) к затратам живого труда на ее производство (или отношением затрат труда к объему продукции — ее трудоемкостью).

Уровень производительности труда в значительной мере предопределяется тем, насколько полно при прочих равных условиях реализуются основные факторы ее роста.

Факторы роста производительности труда — это движущие силы изменения материально-технических, организационных и социально-экономических условий производства и реализации, под влиянием которых сокращаются затраты труда на производство и реализацию единицы продукции.

Формы проявления этих изменений (факторов) разнообразны и могут выступать не только как конкретные мероприятия (повышение уровня механизации и т. д.), но и как глубинные процессы, такие как изменение форм собственности, совершенствование распределительных отношений и т. п., способствующие повышению производительности труда. В курсовой рассматриваются только внутрипроизводственные факторы и соответствующие им резервы роста производительности труда, наиболее полное использование которых может осуществляться самим предприятием и не требует принятия решения на более высоком уровне управления. Степень использования возможностей роста производительности труда под воздействием того или иного внутрипроизводственного фактора может быть определена сопоставлением фактического и нормативного значений показателя, характеризующего данный фактор.

Под резервами роста производительности труда понимаются неиспользованные реальные возможности экономики труда, реализация которых обеспечивает достижение минимальных затрат труда на единицу продукции или работ (услуг), обусловленных воздействием данного фактора при неизменных прочих условиях. Величину резервов роста производительности труда можно определить сопоставлением затрат труда (уровня производительности) при нормативном значении фактора и фактически достигнутого. В существующей практике анализа и планирования производительности труда ее изменение характеризуется абсолютной и относительной экономией затрат труда (численности работников) под воздействием отдельных факторов или их совокупностей. Абсолютная экономия затрат труда образуется в результате уменьшения численности работающих при неизменном объеме производства

или при уменьшении объема производства в меньшей степени, чем уменьшение численности работающих. Относительная экономия затрат труда (расчетное сокращение) образуется в результате увеличения объема производства при неизменной численности работающих или при увеличении их численности в меньшей степени, чем увеличение объема производства.

Повышение производительности труда является главным фактором прироста объема продукции. Поэтому необходимо выявлять резервы по росту производительности труда и осуществлять их воплощение. Повышение производительности труда приводит к увеличению объема выпуска продукции, снижению ее себестоимости, экономии численности персонала и т. д.

В экономической литературе все факторы делятся на внутренние и внешние. Внутренние факторы включают: уровень технической вооруженности предприятия, эффективность применяемой технологии, энерговооруженность труда, организацию труда и производства и т. д. То есть то, что зависит от коллектива и предприятия.

Внешние факторы: изменение ассортимента продукции и ее трудоемкости в связи с госзаказами (или рыночными условиями), социально-экономические условия в обществе, природные условия и т. д.

По своему внутреннему содержанию и сущности факторы повышения производительности труда делятся на три группы: материально-технические, организационные, социально-экономические.

Материально-технические: повышение технической и энергетической вооруженности труда, механизация, автоматизация и электрификация производства, снижение материалоемкости и т. д. В результате действия этих факторов снижается трудоемкость продукции, рост производительности труда по этому показателю определяется:

$$Пт = \frac{Пст \cdot 100}{100 - Пст} \text{ или } Пт = \frac{Ст \cdot 100}{Тисх - Ст},$$

где  $Пт$  – повышение производительности труда, %;

$Пст$  – снижение трудоемкости единицы продукции, %;

$Ст$  – снижение трудоемкости единицы продукции, чел-ч.;

$Тисх$  – исходная трудоемкость, необходимая для выполнения работ по изготовлению единицы продукции до внедрения мероприятия, чел-ч.

К организационным факторам роста производительности труда относят: организацию производства на всех уровнях, базу материально-технического снабжения, кооперацию и специализацию производства. Внутри предприятия важным являются: улучшение планирования производства, организация производства и его материально-техническое



снабжение, внедрение новой техники и технологии, организация труда (рациональное разделение труда, улучшение условий труда, подготовка кадров, научная система организации труда и т. д.). Расчеты возможного роста производительности труда при улучшении использования рабочего времени производятся по следующим формулам:

$$\Pi_T = \frac{\text{ФРВ}_{\text{пл}}}{\text{ФРВ}_{\text{баз}}} \cdot 100 - 100, \text{ или } \frac{100 - \Pi_{\text{пл}}}{100 - \Pi_{\text{баз}}} \cdot 100 - 100,$$

где  $\Pi_T$  – процент возможного роста производительности труда;

$\text{ФРВ}_{\text{пл}}$  – планируемый фонд рабочего времени на одного рабочего, смен, часов;

$\text{ФРВ}_{\text{баз}}$  – базовый (фактический) фонд рабочего времени до осуществления мероприятий;

$\Pi_{\text{пл}}$  – остаточный (планируемый) процент потерь рабочего времени по организационным причинам после осуществления мероприятий;

$\Pi_{\text{баз}}$  – базовый процент потерь рабочего времени.

Большое значение в системе организационных факторов занимает улучшение структуры кадров: чем выше удельный вес производственных рабочих в общей численности промышленно-производственного персонала, тем выше при прочих равных условиях и производительность труда.

Расчет влияния этого фактора производят по формуле

$$\Pi_T = \frac{D_{\text{пр(пл)}}}{D_{\text{пр(баз)}}} \cdot 100 - 100,$$

где  $D_{\text{пр(пл)}}$  и  $D_{\text{пр(баз)}}$  – соответственно планируемый и базовый удельные веса производственных рабочих в общей численности промышленно-производственного персонала.

Большую роль играют социально-экономические факторы, потому что персонал – это участники общественного производства. Наиболее значимые социально-экономические факторы:

- 1) материальная и моральная заинтересованность работников в результате труда;
- 2) уровень квалификации, профессиональной подготовки работников;
- 3) трудовая дисциплина, отношение к труду;
- 4) изменение форм собственности на средства производства и труда;
- 5) демократизация производственной и политической жизни.

Социальные факторы реализуются через организационные и материально-технические факторы.

В условиях рынка существующие классификации факторов труда дополняются двумя новыми группами факторов, связанными:

1) с расходом текущих затрат прошлого труда (сырья, материалов и прочих, непосредственно входящих в продукт производства в каждом производственном цикле);

2) экономичным и эффективным использованием основных и неосновных производственных фондов (машин, механизмов и т. д.).

Экономия прошлого труда, заключенного в материальных затратах первой группы, будет повышать производительность труда непосредственно в обратной пропорциональности к достигнутой экономии. Рациональное использование производственных и непроизводственных фондов, переносящих прошлый труд на вновь созданную продукцию частями, отразится на показателе производительности труда через величину амортизационных отчислений. Производительность труда будет тем выше, чем меньше будет задействовано фондом и чем полнее они будут использоваться.

Резервы повышения производительности труда можно классифицировать, разделив их на две группы: резервы улучшения использования живого труда, резервы более эффективного использования основных и оборотных фондов. По признакам возможностей их использования резервы делятся на резервы запасов и потерь.

По времени использования резервы делятся на текущие и перспективные. Первые могут быть реализованы без существенных изменений технологического процесса и дополнительных капиталовложений. Вторые требуют перестройки производства и капитальных затрат.

По месту выявления и использования подразделяются на народнохозяйственные, отраслевые и внутрипроизводственные. Внутрипроизводственные разделяются на две группы: резервы снижения трудоемкости продукции и резервы лучшего использования рабочего времени. Уровень производительности труда можно определить как отношение фонда рабочего времени ( $\Phi_{РВ}$ ) к трудоемкости продукции ( $T_p$ ):

$$П_{т} = \frac{\Phi_{РВ}}{T_p}.$$

Это означает, что выработка продукции прямо пропорциональна качеству времени, затраченному на ее производство, и обратно пропорциональна ее трудоемкости. Производительность труда может расти за счет увеличения фонда рабочего времени (экстенсивный путь ее повышения) или за счет снижения трудоемкости (интенсивный путь). Улучшение использования совокупного рабочего времени достигается ликвидацией потерь рабочего времени и улучшением структуры кадров.

Выявление имеющихся резервов осуществляется на основе анализа уровня и динамики производительности труда в текущем и предыдущих периодах. Анализируемые показатели сравниваются затем с плановыми. При этом плановые задания должны быть обоснованы. Наибольшее внимание уделяется анализу трудоемкости. Она определяется количеством труда, необходимого для изготовления продукции. Измеряется или в нормо-часах (нормативная), или фактических часах/днях (фактическая). Разница между ними определяется степенью выполнения норм. Снижение трудоемкости обеспечивается внедрением высокопроизводительного оборудования и эффективных технологий. Величину резервов роста производительности труда при снижении трудоемкости можно определить или непосредственно в процентах по каждой группе рабочих, или по экономии рабочей силы.

Для расчета экономии сопоставляются затраты труда на изготовление продукции до внедрения мероприятия, снижающего трудоемкость, и после его внедрения. При измерении экономии в нормо-часах экономия ( $\mathcal{E}_k$ ) в рабочей силе определяется по формуле

$$\mathcal{E}_k = \frac{T_n}{\Phi_{рв} \cdot K} \cdot M,$$

где  $T_n$  – экономия затрат труда на операции, нормо-ч.;

$\Phi_{рв}$  – годовой фонд рабочего времени, ч.;

$K$  – плановый коэффициент выполнения норм на данной операции;

$M$  – количество операций (изделий) до конца года.

Если будут известны данные о численности работников на новом оборудовании или усовершенствованном технологическом процессе и повышении производительности нового оборудования (технологии), по сравнению со старым, то экономия рабочей силы определяется:

$$\mathcal{E}_k = \left(1 - \frac{100}{100 + H}\right) \cdot \mathcal{C}_p \cdot B,$$

где  $\mathcal{C}_p$  – число, занятых на данном оборудовании (процессе);

$H$  – норма обслуживания;

$B$  – время работы нового оборудования (часть планового года).

При наличии абсолютных данных об объеме продукции и выработке в базисном и плановом периодах экономию рабочей силы можно вычислить по формуле

$$\mathcal{E}_k = \frac{M_2}{B_1} - \frac{M_2}{B_2},$$

где  $M_2$  – объем работы или масса выработанной продукции в плановом периоде;

$B_1$  и  $B_2$  – соответственно выработка одного рабочего в базисном и плановом периодах.

Экономия численности рабочих в результате снижения трудоемкости определяют:

$$\mathcal{E}_k = \left(1 - \frac{Ч_{p(пл)}}{Ч_{p(баз)}}\right) \cdot 100\%$$

или  $\mathcal{E}_k = Ч_{p(баз)} - Ч_{p(пл)}$  (в абсолютных цифрах).

Если в результате автоматизации расширяется зона обслуживания, то производительность труда растет прямо пропорционально этому расширению, экономия рабочей силы будет равна:

$$\mathcal{E}_k = \left(1 - \frac{Ч_{об(баз)}}{Ч_{об(пл)}}\right) \cdot Ч_p \cdot B_1,$$

где  $Ч_{об}$  – число обслуживаемых объектов в базисном и плановом периодах.

При увеличении объема производства, численность промышленного персонала растет в меньшей степени, и происходит экономия рабочей силы и рост производительности труда:

$$\mathcal{E}_k = \frac{Ч_{p(баз)} \cdot \%M}{100} - \frac{Ч_{p(баз)} \cdot \%Ч_p}{100},$$

где  $Ч_{p(баз)}$  – численность той или иной категории персонала в базисном периоде;

$\% M$  – процент роста объема производства;

$\% Ч_p$  – процент роста численности этой группы работников.

Такой же расчет делается по каждой категории промышленно-производственного персонала. Рост производительности труда в этом случае определяется по формуле

$$П_T = \frac{\mathcal{E}_k}{Ч_{p(баз)} - \mathcal{E}_k} \cdot d,$$

где  $Ч_{p(баз)}$  – численность рабочих базовая;

$d$  – удельный вес обслуживающих рабочих в общей численности работающих.

Для выявления резервов роста производительности труда за счет ликвидации потерь рабочего времени нужно тщательно анализировать фактический баланс рабочего времени, сравнивать его с плановым. С помощью фотографий и самофотографий рабочего дня выявлять потери рабочего времени, устанавливать их причины и разрабатывать мероприятия по уменьшению или полной их ликвидации. В статистической отчетности имеются данные об использовании совокупного фонда рабочего времени. Но для анализа его использования и выявления резервов этих данных недостаточно. Для этого надо сопоставлять фактический и плановый балансы рабочего времени в среднем на одного рабочего. Наибольший удельный вес в потерях рабочего времени составляют неявки в связи с болезнями. Необходимо выявлять причину заболеваний и разрабатывать мероприятия по их сокращению. При изучении невыходов на работу с разрешения администрации устанавливаются их фактические размеры и причины, обоснованность предоставления и порядок оформления.

При анализе использования рабочего времени необходимо сравнивать динамику часовой, дневной и годовой выработок рабочих. Если индекс дневной выработки меньше индекса часовой, то это является показателем увеличения внутрисменных потерь рабочего времени, а превышение индекса годовой выработки над индексом дневной свидетельствует о росте числа явочных дней в году и наоборот. Но этим методом можно получить только относительные показатели улучшения или ухудшения использования рабочего времени, по сравнению с базисным периодом. Для выявления резервов роста производительности труда за счет лучшего использования фонда рабочего времени необходимо знать абсолютные размеры потерь рабочего времени. Если потери рабочего времени составляли в базисном периоде  $n\%$ , а в плановом намечено их сократить до  $m\%$ , то производительность труда рабочего повысится:

$$\frac{100 - m}{100 - n} \cdot 100 - 100 (\%).$$

Так же определяется рост производительности труда при снижении брака продукции и других непроизводительных затрат рабочего времени.

При расчете по экономии рабочей силы:

$$\mathcal{E}_k = \frac{m - n}{100 - n} \cdot 100 (\%).$$

Иногда эффективность отдельных мероприятий может быть незначительной, в этом случае экономию рабочего времени следует исчислить в человеко-часах. Для определения экономии в численности рабочих

надо суммировать экономию в часах по ряду мероприятий, а затем уже переводить в среднесписочную численность рабочих по формуле

$$\mathcal{E}_k = \frac{T_{\text{сн}}}{\text{ФРВ} \cdot K},$$

где ФРВ – годовой фонд рабочего времени одного рабочего, ч.;

$T_{\text{сн}}$  – снижение трудоемкости в нормо-часах;

$K$  – коэффициент выполнения норм выработки.

Один из резервов роста производительности труда – совершенствование структуры кадров. Под этим понимается соотношение численности между отдельными категориями промышленно-производственного персонала. Важнейшими являются соотношение численности основных и вспомогательных рабочих, а также численности рабочих и всех работающих.

Повышение удельного веса основных рабочих или всех рабочих в общей численности рабочих (или всех работающих) равнозначно росту производительности в расчете на всю категорию работников. Индекс удельного веса ( $I$ ) рабочих или основных рабочих является коэффициентом перевода показателей производительности труда одной категории работников в показатель другой категории:

$$\Pi_{\text{т.общ}} = \Pi_{\text{т.осн.р}} \cdot I_{\text{осн.р}} \quad \text{или} \quad \Pi_{\text{т.осн.р}} = \frac{\Pi_{\text{т.раб}}}{I_{\text{осн.р}}}.$$

Методы расчета роста производительности труда вспомогательных рабочих те же, что и основных, и те же факторы роста: снижение трудоемкости работ и улучшение использования рабочего времени. Расчеты можно сделать по формуле

$$\Pi_{\text{т.общ}} = \Pi_{\text{т.част}} \cdot D_{\text{в.с.р.}}$$

Возможный рост производительности труда в целом по предприятию при сокращении относительной численности управленческого персонала исчисляется по формуле

$$\% \Pi_{\text{т}} = \frac{100 - \text{УП}_{\text{пл}}}{100 - \text{УП}_{\text{баз}}} \cdot 100 - 100.$$

Для определения общего показателя роста производительности труда по предприятию или цеху надо перемножить индексы производительности по отдельным факторам, их произведение будет общим индексом производительности труда.

Таблица 13.1

*Финансовые коэффициенты, применяемые для оценки ликвидности  
и платежеспособности предприятия*

Наименование показателя	Что показывает	Способ расчета	Интерпретация показателя
1. Коэффициент абсолютной (быстрой) ликвидности ( $K_{ал}$ )	Какую часть краткосрочной задолженности предприятие может погасить в ближайшее время (на дату составления баланса)	$K_{ал} = \frac{ДС + КФВ}{КО}$ , где $ДС$ – денежные средства; $КФВ$ – краткосрочные финансовые вложения; $КО$ – краткосрочные обязательства	Рекомендуемое значение 0,15 – 0,2. Низкое значение указывает на снижение платежеспособности
2. Коэффициент текущей (уточненной) ликвидности ( $K_{тл}$ )	Прогнозируемые платежные возможности предприятия в условиях своевременного проведения расчетов с дебиторами	$K_{тл} = \frac{ДС + КФВ + ДЗ}{КО}$ , где $ДЗ$ – дебиторская задолженность	Рекомендуемое значение 0,5–0,8. Низкое значение указывает на необходимость систематической работы с дебиторами, чтобы обеспечить ее преобразование в денежные средства
3. Коэффициент ликвидности при мобилизации средств ( $K_{лмс}$ )	Степень зависимости платежеспособности предприятия от материальных запасов с точки зрения мобилизации денежных средств для погашения краткосрочных обязательств	$K_{лмс} = \frac{З}{КО}$ , где $З$ – запасы товарно-материальных ценностей	Рекомендуемое значение показателя 0,5–0,7. Нижняя граница характеризует достаточность мобилизации запасов для покрытия краткосрочных обязательств

Наименование показателя	Что показывает	Способ расчета	Интерпретация показателя
4. Коэффициент общей ликвидности ( $K_{ол}$ )	Достаточность оборотных средств у предприятия для покрытия своих краткосрочных обязательств. Характеризует также запас финансовой прочности в случае превышения оборотных активов над краткосрочными обязательствами	$K_{ол} = \frac{ДС + КФВ + ДЗ + З}{КО}$	Рекомендуемое значение показателя 1–2. Нижняя граница указывает на то, что оборотных средств должно быть достаточно для покрытия краткосрочных обязательств
5. Коэффициент собственной платежеспособности ( $K_{сп}$ )	Характеризует долю чистого оборотного капитала в краткосрочных обязательствах, то есть способность возместить за счет чистых оборотных активов его краткосрочные долговые обязательства	$K_{сп} = \frac{ЧОК}{КО},$ где ЧОК – чистый оборотный капитал	Показатель индивидуален для каждого предприятия и зависит от специфики его производственно-коммерческой деятельности

Таблица 13.2

*Коэффициенты деловой активности*

№	Расчетная формула	Условные обозначения	Комментарий
1.	Показатели оборачиваемости активов		
1.1	$КО_A = \frac{BP}{\bar{A}}$	$КО_A$ – коэффициент оборачиваемости активов; $BP$ – выручка от реализации товаров (продукции, работ, услуг) без косвенных налогов; $\bar{A}$ – средняя стоимость активов за расчетный период	Показывает скорость оборота всего авансированного капитала (активов) предприятия, т. е. количество совершенных им оборотов за анализируемый период



№	Расчетная формула	Условные обозначения	Комментарий
1.2	$П_A = \frac{Д}{КО_A}$	$П_A$ – продолжительность одного оборота, дни; $Д$ – количество дней в расчетном периоде (квартал – 90 дней; полугодие – 180 дней; год – 365 дней)	Характеризует продолжительность одного оборота всего авансированного капитала (активов) в днях
1.3	$КО_{ВОА} = \frac{ВР}{ВОА}$	$КО_{ВОА}$ – коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов (раздел I баланса); $ВОА$ – средняя стоимость внеоборотных активов за расчетный период	Показывает скорость оборота немобильных активов предприятия за анализируемый период
1.4	$П_{ВОА} = \frac{Д}{КО_{ВОА}}$	$П_{ВОА}$ – продолжительность одного оборота внеоборотных активов, дни	Характеризует продолжительность одного оборота немобильных активов в днях
1.5	$КО_{ОА} = \frac{ВР}{ОА}$	$КО_{ОА}$ – коэффициент оборачиваемости оборотных активов (раздел II баланса); $ОА$ – средняя стоимость оборотных активов за расчетный период	Показывает скорость оборота мобильных активов за анализируемый период
1.6	$П_{ОА} = \frac{Д}{КО_{ОА}}$	$П_{ОА}$ – продолжительность одного оборота оборотных активов, дни; $КО_{ОА}$ – коэффициент оборачиваемости оборотных активов	Выражает продолжительность оборота мобильных активов за анализируемый период, т. е. длительность производственного (операционного) цикла предприятия
1.7	$КО_3 = \frac{СРТ}{\bar{3}}$	$КО_3$ – коэффициент оборачиваемости запасов; $СРТ$ – себестоимость реализации товаров (продукции, работ, услуг); $\bar{3}$ – средняя стоимость запасов за расчетный период;	Показывает скорость оборота запасов (сырья, материалов, незавершенного производства, готовой продукции на складе товаров)
1.8	$П_3 = \frac{Д}{КО_3}$	$П_3$ – продолжительность одного оборота запасов, дни; $КО_3$ – коэффициент оборачиваемости запасов	Показывает скорость превращения запасов из материальной в денежную форму. Снижение показателя – благоприятная тенденция

№	Расчетная формула	Условные обозначения	Комментарий
1.9	$KO_{дз} = \frac{BP}{ДЗ}$	$KO_{дз}$ – коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности; $ДЗ$ – средняя стоимость дебиторской задолженности за расчетный период	Показывает число оборотов, совершенной дебиторской задолженностью за анализируемый период. При ускорении оборачиваемости происходит снижение значения показателя, что свидетельствует об улучшении расчетов с дебиторами
1.10	$П_{дз} = \frac{Д}{KO_{дз}}$	$П_{дз}$ – продолжительность одного оборота дебиторской задолженности, дни	Характеризует продолжительность одного оборота дебиторской задолженности. Снижение показателя – благоприятная тенденция
2.	Показатели оборачиваемости собственного капитала		
2.1	$KO_{ск} = \frac{BP}{СК}$	$KO_{ск}$ – коэффициент оборачиваемости собственного капитала (раздел III баланса); $СК$ – средняя стоимость собственного капитала за расчетный период	Отражает активность собственного капитала. Рост в динамике означает повышение эффективности собственного капитала
2.2	$П_{ск} = \frac{Д}{KO_{ск}}$	$П_{ск}$ – продолжительность одного оборота собственного капитала, дни	Характеризует скорость оборота собственного капитала. Снижение показателя в динамике отражает благоприятную для предприятия тенденцию
3.	Показатели оборачиваемости кредиторской задолженности		
3.1	$KO_{кз} = \frac{BP}{КЗ}$	$KO_{кз}$ – коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности; $КЗ$ – средний остаток кредиторской задолженности за расчетный период	Показывает скорость оборота задолженности предприятия. Ускорение неблагоприятно сказывается на ликвидности предприятия; если $O_{кз} < O_{дз}$ , то возможен остаток свободных средств у предприятия

№	Расчетная формула	Условные обозначения	Комментарий
3.2	$П_{кз} = \frac{Д}{КО_{кз}}$	$P_{кз}$ – продолжительность одного оборота кредиторской задолженности, дни	Характеризует период времени, за который предприятие покрывает срочную задолженность. Замедление оборачиваемости, т. е. увеличение периода свидетельствует о благоприятной тенденции в деятельности предприятия

### Практикум

1. Проведите экспертизу вариантов реализации инновационного проекта на степень их реализуемости и выберите наиболее эффективный вариант. При решении используйте следующие данные:

Таблица 13.3

#### Исходные данные

Варианты реализации проекта	Годовая производственная мощность, млн ед.	Себестоимость единицы продукции, руб.	Сметная стоимость проекта, млн руб.	Распределение инвестиций по периодам, по удельному весу (%)						Общий срок реализации (лет)
				1	2	3	4	5	6	
1	1,0	102,5	19,3	15	17	23	25	20	20	6
2	1,0	80,4	25,2	20	22	16	18	12	12	6
3	1,0	91,7	23,5	18	15	20	22	25	-	5

2. Определить срок окупаемости инвестиций в развитии материальной базы машиностроительного предприятия, если единовременные вложения в сумме 30 млн рублей принесут ежегодную отдачу – 17 млн руб. Ставка дисконтирования – 16%.

3. Определить индекс прибыльности инвестиционного проекта модернизации цеха, если инвестиционные затраты в сумме 410 млн руб. принесут отдачу 680 млн руб.

4. Определить нормы рентабельности по следующим данным:

Таблица 13.4

*Результаты деятельности*

Показатели, млн руб.	Величина
1. Выручка от реализации	11000
2. Переменные затраты	9300
3. Постоянные затраты	1500

5. Рассчитать показатели производственно-хозяйственной деятельности предприятия, если выручка от реализации за год составила 2800 млн руб., а издержки производства 1880 млн рублей.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### *Нормативные правовые документы*

1. О лицензировании отдельных видов деятельности : Федеральный закон от 25 октября 1998 г. № 158-ФЗ (с изм. и доп. от 28 ноября 1998 г.).
2. О лицензировании отдельных видов деятельности : Федеральный закон. — Вып. 97(172). — М. : ИНФРА-М, 2003.
3. О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей : Федеральный закон. — Вып. 98(173). — М. : ИНФРА-М, 2003.

### *Основная литература*

1. Алейников, А.Н. Предпринимательская деятельность : учеб.-практ. пособие / А.Н. Алейников. — М. : Новое знание, 2003. — 303 с.
2. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности предприятия : учеб. пособие / Э.И. Крылов, В.М. Власова. — М. : Финансы и статистика, 2003.
3. Асаул, А.Н. Организация предпринимательской деятельности : учебник / А.Н. Асаул, М.П. Войнаренко, П.Ю. Ерофеев ; под ред. А.Н. Асаула. — СПб. : Гуманистика, 2004. — 447 с. : ил.
4. Асаул, А.Н. Оценка стоимости машин и оборудования : учеб. пособие / А.Н. Асаул, В.Н. Старинский ; под ред. А.Н. Асаула. — СПб. : Гуманистика, 2005. — 208 с. : ил.
5. Балдин, К.В. Управленческие решения : учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. — 2-е изд. ; Гриф УМО. — М. : Дашков и К, 2005. — 494 с. : ил.
6. Бизнес-планирование : учебник / В.М. Попов, С.И. Ляпунов, С.Г. Млодик [и др.] ; под ред. В.М. Попова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Финансы и статистика, 2006. — 815 с. : ил.
7. Бусыгин, А.В. Предпринимательство : учеб. для вузов / А.В. Бусыгин. — М., 2003. — 614 с.
8. Валигурский, Д.И. Организация предпринимательской деятельности : учебник / Д.И. Валигурский. — М. : Дашков и К, 2005. — 737 с.
9. Волков, О.И. Экономика предприятия : курс лекций / О.И. Волков. — М. : ИНФРА-М, 2005 — 234 с.
10. Герчикова, И.Н. Регулирование предпринимательской деятельности : государственное и межфирменное : учеб. пособие / И.Н. Герчикова. — М. : Консалтбанк, 2002 — 241 с.
11. Делл, М. От Dell без посредников: Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии / М. Делл, К. Фредман ; пер. с англ. Е. Китаевой ; науч. ред. С. Зинюк. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. — 229 с.

12. Ефименко, А.З. Основы маркетингового управления предприятием : учеб. пособие для вузов / А.З. Ефименко. — М. : АСВ, 2004. — 307 с. : ил.
13. Инновационный менеджмент : учеб. для вузов / под ред. С.Д. Ильенковой. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 256 с.
14. Косов, В.В. Бизнес-план: обоснование решений : учеб. пособие / В.В. Косов — 2-е изд., испр. и доп. — М. : ГУ ВШЭ, 2002.
15. Предпринимательство : учебник для вузов / под ред. В.Я. Горфинкеля [и др.]. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 525 с.
16. Работи, В.Д. Заработная плата и предпринимательский доход / В.Д. Работи. — М. : Финансы и статистика, 2001. — 221 с. : ил.
17. Хохлова, И.В. Организация предпринимательской деятельности : конспект лекций / И.В. Хохлова. — М. : Приор-издат, 2005. — 206 с.
18. Экономика автомобильного транспорта : учеб. пособие для вузов / А.Г. Будрин [и др.] ; под ред. Г.А. Кононовой. — Гриф УМО. — М. : Academia, 2005. — 319 с
19. Экономика автосервиса: Создание автосервисного участка на базе действующего предприятия : учеб. пособие для вузов / Б.Ю. Сербиновский [и др.]. — Гриф УМО. — М. ; Ростов н/Д : МарТ, 2006. — 424 с. : ил.
20. Экономика предприятия (в схемах, таблицах, расчетах) : учеб. пособие для вузов / В.К. Скляренко [и др.] ; под ред. В.К. Скляренко. — М. : ИНФРА-М, 2006. — 255 с.
21. Экономика организации (предприятия) : учебник / Е.В. Арсенова [и др.] ; под ред. Н.А. Сафронова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Экономистъ, 2005. — 618 с. : ил.
22. Экономика фирмы : учебник для вузов / под ред. В.Я. Горфинкеля [и др.]. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 461 с. : ил.

*Дополнительная литература*

23. Анисова, Н.А. Стратегия развития предприятия: основы методологии, опыт, практ. расчеты / Н.А. Анисова. — Екатеринбург : Средне-Уральское кн. изд-во, 2004. — 106 с. : ил.
24. Бартон, Т.Л. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься / Т.Л. Бартон, У.Г. Шенкир, П.Л. Уокер. — М. : Изд. дом «Вильямс», 2003. — 207 с. : ил.
25. Бренд : учеб. пособие для студ. вузов, обуч. спец 061500 «Маркетинг», 061100 «Менеджмент организации» / М.О. Макашев. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 207 с.
26. Вертакова, Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор : учеб. пособие / Ю.В. Вертакова, И.А. Козьева, Э.Н. Кузьбожев ; под общ. ред. Э.Н. Кузьбожева. — М. : КНОРУС, 2005. — 352 с. : ил.

27. Гид предпринимателя: Шаг за шагом к созданию и развитию бизнеса в г. Тольятти ; Торгово-промышленная палата г. Тольятти ; Проект ТАСИС СМЕРУС 9803. – Тольятти : Теории и методы, 2003. – 273 с.
28. Годин, А.М. Брендинг : учеб. пособие / А.М. Годин, А.А. Дмитриев, И.Б. Бабленков. – М. : Дашков и К°, 2004. – 362 с.
29. Голубкова, Е.Н. Маркетинговые коммуникации : учеб. пособие / Е.Н. Голубкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финпресс, 2003. – 303 с.
30. Друкер, П.Ф. О профессиональном менеджменте / П.Ф. Друкер ; пер. с англ. и ред. О.И. Медведя ; ред. и предисл. Н.Стоун. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2006. – 306 с.
31. Друкер, П.Ф. Энциклопедия менеджмента / П.Ф. Друкер ; пер. с англ. О.Л. Пелявского ; под ред. Т.А. Гуреш. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2004. – 421 с.
32. Ефименко, А.З. Основы маркетингового управления предприятием : учеб. пособие для вузов / А.З. Ефименко. – Гриф УМО. – М. : АСВ, 2004. – 307 с.
33. Контроллинг в бизнесе: Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский [и др.]. – 2-е изд. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 251 с.
34. Мазур, И.И. Управление проектами : учеб. пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге ; под общ. ред. И.И. Мазура. – М. : Омега-Л, 2005. – 664 с. : ил.
35. Москвин, В.А. Управление рисками при реализации инвестиционных проектов : рекомендации для предприятий и коммерческих банков / В.А. Москвин. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 345 с.
36. Ример, М.И. Экономическая оценка инвестиций : учеб. пособие для вузов / М.И. Ример, А.Д. Касатов, Н.Н. Матиенко. – СПб. : Питер, 2005. – 472 с.
37. Робсон, М. Реинжиниринг бизнес-процессов : практ. руководство / М. Робсон, Ф. Уллах ; под ред. Н.Д. Эриашвили; пер. с англ. – М. : ЮНИТИ, 2003. – 222 с. : ил.
38. Староверова, Г.С. Экономическая оценка инвестиций : учеб. пособие для вузов / Г.С. Староверова, А.Ю. Медведев, И.В. Сорокина. – М. : КНОРУС, 2006. – 309 с.
39. Управление фирмой на основе разработки стратегий ее развития / А.Н. Асаул [и др.] ; под ред. А.Н. Асаула. – СПб. : Междунар. Академия менеджмента, 2003. – 168 с.
40. Фатхугдинов, Р.А. Стратегический маркетинг : учебник для вузов / Р.А. Фатхугдинов. – 3-е изд. ; гриф МО. – СПб. : Питер, 2003. – 346 с.
41. Хруцкий, В.Е. Современный маркетинг : Настольная книга по исследованию рынка / В.Е. Хруцкий. – М. : Финансы и статистика, 2003.

42. Шапкин, А.С. Экономические и финансовые риски: Оценка, управление, портфель инвестиций / А.С. Шапкин. – М. : Дашков и К, 2004 – 287 с.

*Интернет-ресурсы*

43. <http://www.ress.ru>  
44. [http://www.e-xecutive.ru/publications/aspects/article\\_2241](http://www.e-xecutive.ru/publications/aspects/article_2241)  
45. <http://www.finansy.ru/orgnauk.htm>  
46. <http://www.marketing-soft.ru>  
47. [www.triz.ri.ru/forum.ur](http://www.triz.ri.ru/forum.ur)  
48. <http://www.yandex.ru/forum/messages/4802.html>  
49. [http://ofdp.ru/news/\\_news260905at085435/full.shtml](http://ofdp.ru/news/_news260905at085435/full.shtml)



## Расчет себестоимости

№ п/п	Статьи калькуляции	Индекс	Расчетная формула	Пояснение
1.	<b>Основные материалы</b>	$M_{осн}$	$M_{осн} = \sum m_i * N_{расх}$	Расчет данной статьи ведется по каждому виду материала
2.	Вспомогательные материалы	$M_{всп}$	$M_{всп} = \sum_{всп} C_{всп} * N_{расх}$	Расчет данной статьи ведется по каждому виду материала
3.	Покупные комплектующие и полуфабрикаты	$P_{\phi}$	$P_{\phi} = \sum_{пф} C_{пф} * N_{пф}$	Расчет данной статьи ведется по каждому виду полуфабриката
4.	Возвратные отходы	$O_v$	$O_v = \sum_{отх} C_{отх} * g_{отх}$	Расчет данной статьи ведется по каждому виду материала, по которому есть отходы,
<b>Итого материалов</b>				
		<b>M</b>	$M = M_{осн} + M_{всп} + P_{\phi} - O_v$	
5.	Основная заработная плата	$Z_{осн}$	$Z_{осн} = Z_{тпр} * (1 + \frac{k_{тпр}}{100})$ $Z_{тпр} = t_{мин} * C$	Расчет тарифной ЗП ведется по каждому виду работ
6.	Дополнительная заработная плата	$Z_{доп}$	$Z_{доп} = \frac{Z_{осн} * k_{доп}}{100}$	$k_{доп}$ – коэффициент доплат за не проработанное время. В эту статью входят выплаты рабочим согласно КЗОТ (за очередные отпуска, выполнение государственных обязанностей, отпуска по учебе сокращенный рабочий; депутатские, военные сборы; доплаты подросткам и кормящим матерям, день). Обычно эти выплаты составляют 7–12%
7.	Отчисления во внебюджетные фонды	$O_{\phi}$	$O_{\phi} = \frac{(Z_{осн} + Z_{доп}) * k_{\phi}}{100}$	

8.	Расходы по содержанию и эксплуатации оборудования	$P_{об}$	$P_{об} = \frac{3_{осн} * k_{об}}{100}$	Эти расходы включают все затраты на текущий ремонт оборудования, наладку и смазку, амортизационные отчисления по оборудованию, ЗП наладчикам, ремонтникам, запасные части к оборудованию и т. п. $k_{об}=215...229\%$
9.	Цеховые расходы	$P_{цех}$	Расчет аналогичен п. 8, но со своим коэффициентом	Эти расходы включают в себя расходы на отопление, освещение, уборку цеховых помещений; оплату труда АУП и ИТР цеха; затраты по технике безопасности, текущий ремонт зданий и сооружений. $K_{цех} = 40...50\%$
Итого цеховая себестоимость		$C_{цех}$	$C_{цех} = M + 3_{осн} + 3_{рем} + Q_{ф} + P_{об} + P_{цех}$	
10.	Общезаводские расходы	$P_{зав}$	Расчет аналогичен п. 8, но со своим коэффициентом	По своему характеру аналогичны цеховым расходам, но включают подобные затраты, образующиеся не в рамках цехов, а в масштабе общезаводских служб: затраты на содержание дирекции, служб главного конструктора, главного механика и т. п., канцелярские расходы, расходы по подготовке кадров т.п. $K_{зав} = 51...54\%$
<b>Итого общезаводская себестоимость</b>		$C_{зав}$	$C_{зав} = C_{цех} + P_{зав}$	
11.	Внепроизводственные расходы	$P_{внепр}$	$P_{внепр} = \frac{C_{зав} * k_{внепр}}{100}$	Расходы на тару, упаковку, рекламу, НИР и т. п. $k_{внепр} = 5...8\%$
<b>Итого полная себестоимость</b>		$C_{полн}$	$C_{полн} = C_{зав} + P_{внепр}$	
12.	Плановая прибыль	Пр	$Пр = \frac{C_{полн} * k_{рент}}{100}$	$K_{рент} = 21...24\%$
<b>Цена предприятия</b>		Ц	$Ц = C_{полн} + Пр$	

Расчет затрат на материалы ведется в таблице:

№ п/п	Наименование материала, марка, размер, ГОСТ	Цена	Норма расхо- да	Сумма	ТЗР		Общие затраты
					%	сумма	

Расчет стоимости возвратных отходов ведется в таблице:

№ п/п	Наименование материалов, по которым имеются возвратные отходы	Вес отходов, кг	Цена за кг отходов, руб.	Сумма

Расчет тарифной ЗП ведется в таблице:

№ п/п	Вид работ	Разряд	Трудоемкость	Часовая тарифная ставка	Сумма

### Ценообразование

#### 1. Расчет цены по методу «средние издержки плюс прибыль».

Основой расчета являются средние издержки производства плюс наценка. Например, в США применяются наценки на табачные изделия – 20%, фотокамеры – 28, книги – 34, женские платья – 41%, в розничной бакалейной торговле наибольшие наценки делаются на кофе, консервированные молочные продукты и сахар, достаточно высокие – на замороженные продукты, желе и некоторые консервы. Но самое главное – наценка должна учитывать особенности текущего спроса и конкуренции.

#### 2. Расчет цены на основе анализа безубыточности и обеспечения целевой прибыли.

Предприятие стремится к установлению такой цены, которая обеспечит ему желаемый объем прибыли.

#### 3. Установление цены на основе уникальности выпускаемого товара.

Рекомендуется также учитывать не только экономические, но и психологические факторы цены, такие как престижность товара (дорогие автомобили «Роллс-ройс» и т. д.).

Многие полагают, что цена должна выражаться нечетным числом. Эта практика широко распространена в США. Например, считается, что цену за видеоманитофон следует назначать не 300, а 299 долл. США. Тогда этот товар психологически будет для многих стоить не 300, а 200 долл. США. Кроме того, при установлении цены следует учитывать реакцию на нее со стороны конкурентов и т. д.

Наконец, при установлении цены необходимо учитывать регулирующую роль государства в области ценообразования, налогов с доходов и многое другое. Она проявляется в установлении различных дотаций с целью стимулирования выпуска нужной продукции или обеспечения социальной защиты населения, установления особой формы налогообложения и т. п.

### Типы стратегий с учетом цены и качества

Цена	Высокая	Средняя	Низкая
Качество			
Высокое	Премиальная Стратегия <b>1</b>	<b>2</b>	Стратегия преимуществ <b>3</b>
Среднее	<b>4</b>	Стратегия среднего поля <b>5</b>	<b>6</b>
Низкое	Стратегия обмана <b>7</b>	<b>8</b>	Стратегия де- шевых товаров <b>9</b>

**Планирование численности персонала и производительности труда** заключается в изыскании резервов по улучшению использования рабочей силы и на этой основе расчета увеличения производительности труда.

**Трудоемкость единицы продукции ( $T_e$ ):**

$$T_e = \frac{1}{B},$$

где  $B$  – выработка (производительность труда)

**Выработка (производительность труда) ( $B$ ):**

$$B = \frac{O}{T},$$

где  $O$  – объем произведенной продукции, штук;

$T$  – время, за которое, произведена данная продукция, час.

**Годовая выработка ( $B_{12}$ ):**

$$B_{12} = \frac{O_r}{\chi_{\text{ср.г}}},$$

где  $B_{12}$  – годовая выработка;

$O_r$  – объем выпущенной продукции за год;

$\chi_{\text{ср.г}}$  – среднесписочная численность работников за год.

**Уровень роста производительности труда в результате снижения трудоемкости:**

$$\Delta\Pi T = \frac{\Delta T_e \cdot 100\%}{100\% - \Delta T_e},$$

где  $\Delta\Pi T$  – процент роста производительности труда;

$\Delta T_e$  – процент снижения трудоемкости.

**Процент выполнения плана по выработке:**

$$B = \frac{B_{\text{ф}}}{B_{\text{пл}}} \cdot 100\%,$$

где  $B_{\text{ф}}$  – выработка фактическая;

$B_{\text{пл}}$  – выработка плановая.

***Прирост выработки:***

$$\Delta B = \frac{B_{\phi}}{B_{\text{пл.}}} \cdot 100\% - 100\%.$$

***Процент снижения трудоемкости:***

$$\Delta T_{\text{е}} = \frac{T_0 - T_1}{T_0} \cdot 100\%,$$

где  $T_1$  – плановая трудоемкость;  
 $T_0$  – базисная трудоемкость.

***Снижение трудоемкости за счет повышения производительности труда:***

$$\Delta T_{\text{е}} = \frac{\Delta \text{ПТ} \cdot 100\%}{100\% + \Delta \text{ПТ}},$$

где  $\Delta \text{ПТ}$  – процент роста выработки или его прирост.

***Увеличение производительности труда за счет экономии численности рабочих или работающих:***

$$\Delta \text{ПТ} = \frac{\Xi_{\text{ч}} \cdot 100\%}{\text{Ч}_{\text{ср}} - \Xi_{\text{ч}}},$$

где  $\Xi_{\text{ч}}$  – фактическая экономия численности работающих;  
 $\text{Ч}_{\text{ср}}$  – среднесписочная численность работающих или рабочих.

***Рост производительности труда за счет изменения фонда полезного времени:***

$$\Delta \text{ПТ} = \frac{\Phi_{\text{отч}} - \Phi_{\text{пл.}}}{\Phi_{\text{отч}}} \cdot 100\%,$$

где  $\Phi_{\text{отч}}$  – отчетный фонд полезного времени;  
 $\Phi_{\text{пл.}}$  – плановый фонд рабочего времени.

***Рост производительности труда за счет проведения организационно-технических мероприятий:***

$$\Delta \text{ПТ} = (\Phi_{\text{н}} - \Phi_{\text{ст}}) \cdot \frac{Y_{\text{р}}}{\Phi_{\text{ст}}} \cdot 100\%,$$

где  $\Phi_{\text{н}}$ ,  $\Phi_{\text{ст}}$  – полезный фонд рабочего времени одного рабочего после и до внедрения мероприятия;

$Y_{\text{р}}$  – удельный вес охвата численности рабочих мероприятиями.

**Экономия численности рабочих за счет снижения трудоемкости продукции:**

$$\Delta Ч = \frac{(T_0 - T_1) \cdot \text{ОРП}}{\Phi \cdot K_{\text{вн}}},$$

где ОРП – объем реализованной продукции в натуральном выражении;  
 $\Phi$  – фонд рабочего времени всех рабочих;  
 $K_{\text{вн}}$  – коэффициент выполнения норм.

**Экономия численности рабочих за счет снижения потерь от брака:**

$$\Delta Ч = Ч_{\text{ср}} \cdot \frac{(Q_0 - Q_1)}{100\%},$$

где  $Q_0, Q_1$  – процент потерь от брака (фактический и плановый).

**Экономия численности рабочих за счет изменения удельного веса основных рабочих в общей численности рабочих:**

$$\Delta Ч = Ч_{\text{ср}} \left( \frac{I_{\text{пл}}}{I_{\text{отч}}} - 1 \right),$$

где  $I_{\text{пл}}, I_{\text{отч}}$  – удельный вес (плановый и отчетный) в общей численности персонала.

**Снижение себестоимости** продукции может происходить под влиянием различных факторов, тесно переплетающихся между собой:

**1) за счет увеличения объема производства и снижения доли условно-постоянных расходов в структуре себестоимости** по формуле

$$\Delta C_{\text{с.о}} = \frac{\Delta P \cdot q_{\text{пост}}}{100 + \Delta P},$$

где  $\Delta P$  – увеличение объема производства, %;

$q_{\text{пост}}$  – доля условно-постоянных расходов в себестоимости товарной продукции, %;

**2) за счет снижения затрат на сырье, материалы:**

$$\Delta C_{\text{с.м}} = \frac{\Delta \text{Н.Р.} \cdot q_{\text{мат}}}{100},$$

где  $\Delta \text{Н.Р.}$  – процент снижения нормы расхода материалов;

$q_{\text{мат}}$  – доля материальных затрат в себестоимости товарной продукции, %;

**3) общий размер снижения себестоимости** за счет влияния всех факторов определяется как алгоритмическая сумма размеров снижения от влияния каждого фактора:

$$\Delta C_{\text{с.общ}} = \pm \sum_1^n C_{\text{факт}}.$$

## Приложение 3

### Анкета

Уважаемый клиент!

Данное анкетирование проводится среди потенциальных клиентов с целью выявления требований, предъявляемых к услугам, оказываемых фирмой, и в конечном итоге улучшения обслуживания и качества продукции.

1. Отметьте, пожалуйста, источники информации, которые повлияли на ваш выбор из числа перечисленных ниже:

	Исключительно важно	Очень важно	Довольно важно	Не очень важно	Совсем не важно
Реклама на телевидении					
Реклама в газете					
Реклама на радио					
Рекомендации, полученные от знакомых					
Другие источники информации (укажите, какие)					

2. Отметьте, пожалуйста, главные причины, по которым вы выбрали именно эту фирму среди аналогичных:

	Исключительно важно	Очень важно	Довольно важно	Не очень важно	Совсем не важно
Репутация					
Привлекательный внешний вид (вывеска, фасад)					
Качество продукции					
Приемлемая цена					
Быстрое обслуживание					
Рекомендации знакомых					
Близость от местожительства					
Иное _____					



3. На что вы в первую очередь обращаете свое внимание, придя в фирму:

	Исключительно важно	Очень важно	Довольно важно	Не очень важно	Совсем не важно
Обслуживание					
Вежливость персонала					
Привлекательность обстановки (интерьер)					
Эстетически оформленные блюда					
Сервировка					
Другое (укажите, пожалуйста)					

4. Вы ходите в ресторан для того, чтобы:

	Исключительно важно	Очень важно	Довольно важно	Не очень важно	Совсем не важно
Отдохнуть					
Провести деловую встречу (банкет, ленч)					
Поужинать					
Иное					

5. Укажите пол: женский  мужской

6. Укажите возраст:

- до 20 лет
- до 35
- до 50
- 50 и старше

7. Семейное положение:

- Женат (замужем)
- Холост (не замужем)

8. Социальное положение:

- Рабочий
- Пенсионер
- Служащий
- Студент, учащийся

9. Доход на одного члена семьи (в месяц):

менее 3000 руб.

3000–5000

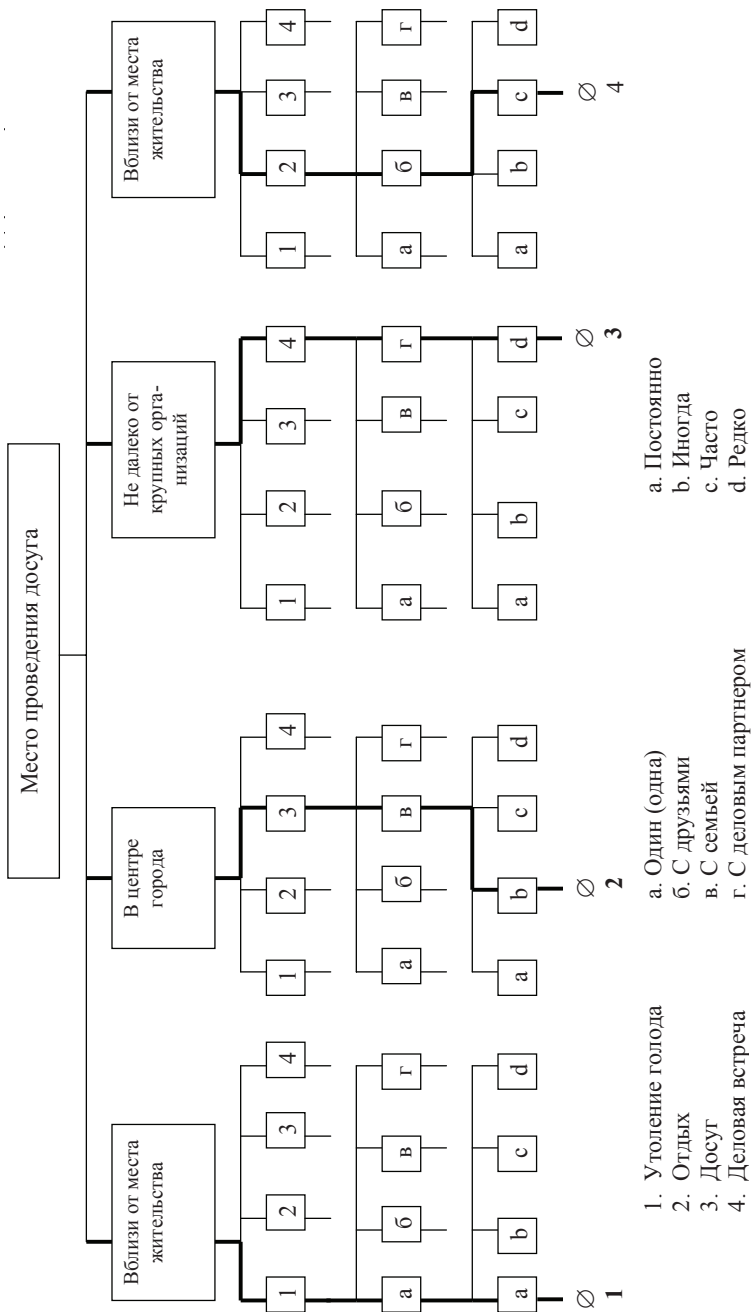
5000–10000

более 10000

Будем признательны вам за любые предложения и замечания, касающиеся данного вопроса. \_\_\_\_\_

**Большое спасибо за участие в опросе!**

### Дерево потребностей



Портрет потребителя

Потребность	Тип личности	Социальный статус
1. Постоянно один (одна) для утоления голода вблизи от места жительства	Возрастная группа 30–60 лет (в основном холостяки)	Рабочий, служащий. Люди различных профессий
2. Иногда с семьей для проведения досуга в центре города	Население в возрасте 30–55 лет	Учителя, врачи (т. е. население с малым и средним уровнем доходов)
3. Редко с деловыми партнерами для деловых встреч вблизи от больших фирм	Деловые люди в возрасте 25–45 лет	Предприниматели
4. Часто с друзьями все равно где для отдыха	Молодые люди в возрасте 18–25 лет	Студенты, учащиеся, курьеры, домохозяйки

**Альбом основных стратегий**

Название стратегии	Содержание стратегии
<b>Стратегия конверсий деятельности (М.И. Круглов)</b>	Имеет пять вариантов стратегий. Представляет собой цепь разнообразных реакций на изменения рынка товаров и технологий
1. Стратегия смены потребителя	Поиск нового сегмента рынка. Смена рынка. Изменение структуры ассортимента, в пределах традиционных моделей (проектов). Модификация отдельных моделей
2. Изменение каналов распространения (проникновения) на новые рынки	Изменение распределения товаров по каналам. Обновление каналов. Сужение, расширение или полная замена каналов
3. Изменение структуры деятельности (набора отраслей, структуры, ассортимента)	Включение в ассортимент новых видов продукции. Полная смена ассортимента продукции в пределах данного вида потребностей
4. Изменение технологической специализации	Диверсификация производства. Конверсия производства на удовлетворение иных потребностей. Конверсия производства на удовлетворение зарождающихся потребностей
Адаптация приоритетов к требованиям рынка (развитие системы продукции)	Тщательное изучение требований рынка и адаптации к ним товаров (начальная стратегия ЖЦ). Максимальная индустриализация проекта (переходная стадия ЖЦ). Рационализация производства (развитая стадия ЖЦ)
<b>Стратегия активной реакции на технологические сдвиги (М.И. Круглов)</b>	Имеет четыре варианта стратегий
1. Разработка новых технологий, способных обеспечивать лидерство на имеющихся рынках	Поиск радикальных нововведений в широком спектре технологий. Предполагает широкомасштабное проведение НИОКР в области продукции и технологий. Не-специализированное производство
2. Разработка технологий, способных обеспечить лидерство в одном из сегментов рынка («Узкое сканирование»)	Предполагает узкомасштабное проведение НИОКР в области продукции и технологий. Специализированное производство
3. Стратегия следования за лидером, указавшим магистральный путь технологического развития	Осуществляется адаптация технологии лидера к условиям предприятия, принявшего данную технологию, а также адаптация продукции, изготавливаемой по технологии лидера, к рынку, где намерено конкурировать предприятие

Продолжение табл. 1

Название стратегии	Содержание стратегии
4. Стратегия технологического скачка, обеспечивающего долгосрочные преимущества конкуренции	Ведется поиск новых технических принципов создания продукции для удовлетворения новых потребностей. Нововведения носят преобразующий характер
<b>Стратегии замены товара (Д. Джоббер)</b>	Наличие восьми подходов, основанных на том или ином сочетании замены товара и других маркетинговых приемов, связанных с изменением
1. «Косметические» изменения	Минимальное изменение товара с незначительным изменением (или вообще без изменения) остального маркетингового комплекса или целевого рынка
2. Незаметная замена технологий	Существенные технологические изменения с незначительным изменением (или вообще без изменения) прочих элементов маркетингового комплекса. Такое технологическое изменение не бросается в глаза потребителю
3. Изменение подходов к сбыту	Модификация названия, способов продвижения, цены, упаковки и/или системы распределения при сохранении в неизменности базового товара.
4. Повторное выведение	Изменения вносятся как в сам товар, так и в прочие элементы маркетингового комплекса
5. Заметные изменения технологий	Существенное технологическое изменение, сопровождаемое значительным изменением в способах продвижения (и другими изменениями маркетингового комплекса)
6. Неощутимое репозиционирование	Базовый товар сохраняется, но другие элементы маркетингового комплекса и целевые потребители меняются
7. Ощутимое репозиционирование	Изменяется товар и целевой рынок
8. Абсолютная новинка	Фундаментальное изменение технологий, сопровождающееся изменениями целевого рынка и маркетингового комплекса
<b>Стратегия роста (Д. Джоббер)</b>	Определяет направление развития бизнеса в будущем. Возможны четыре варианта
1. Углубление рынка	Заключается в распространении существующих товаров на имеющихся рынках и в попытках более глубокого проникновения на них
2. Развитие товаров	Заключается в увеличении сбыта путем улучшения существующих или разработки новых товаров на имеющихся рынках

Название стратегии	Содержание стратегии
3. Развитие рынка	Используется, когда существующие товары продаются на новых рынках. Сюда может относиться переход на новые географические рынки или сегменты рынка
4. Вступление на новые рынки	Осуществляется, когда появляются новые товары, разработанные для новых рынков. Она может стать необходимой, если существующие товары и имеющиеся рынки дают мало возможностей для будущего роста. Такая стратегия лучше срабатывает, когда достигается синергия между существующими и новыми товарами
<b>Стратегия целевого маркетинга</b> (Д. Джоббер)	Существуют четыре основные стратегии целевого маркетинга
1. Недифференцированный маркетинг	В случаях, когда стоимость разработки комплексов маркетинга для отдельных сегментов может превысить прибыль от более точного удовлетворения запросов потребителя. При таких обстоятельствах принимается решение о разработке единого маркетингового комплекса для всего рынка. Такое отсутствие сегментирования и называется недифференцированным маркетингом
2. Дифференцированный маркетинг	Когда сегментирование рынка выявляет несколько потенциальных «целей», можно разработать соответствующие маркетинговые комплексы, которые охватывали бы все эти сегменты (или, по крайней мере, некоторые из них)
3. Узкоцелевой маркетинг	Идентификация нескольких сегментов на рынке вовсе не означает, что компания непременно должна обслуживать все эти сегменты. Некоторые из них могут оказаться непривлекательными или не соответствовать общему направлению деятельности компании. Возможно, самый приемлемый вариант – обслуживание лишь одного из этих сегментов рынка. То есть компания разрабатывает единственный маркетинговый комплекс, ориентированный на один целевой рынок
4. Индивидуализированный маркетинг	Когда запросы индивидуальных потребителей отличаются своей уникальностью, а их покупательная способность делает целесообразной разработку отдельного маркетингового комплекса, для каждого потребителя используется индивидуализированный маркетинг

Продолжение табл. 1

Название стратегии	Содержание стратегии
<b>Стратегия выведения товаров на рынок (Д. Джеббер)</b>	Существуют четыре основные стратегии.
1. Стратегия быстрого проникновения	Сочетание низких цен с мерами по быстрому продвижению товара на рынок
2. Стратегия медленного проникновения	Сочетание низкой цены с низкими затратами на продвижение
3. Стратегия быстрого «снятия сливок»	Сочетание высокой цены и высоких затрат на продвижение товара на рынок
4. Стратегия медленного «снятия сливок»	Сочетание высокой цены товара и низкого уровня затрат на его продвижение
<b>Стратегия отвлечения (Д. Джеббер)</b>	Цель этой стратегии состоит в том, чтобы заставить конкурента отвлечь свои ресурсы на защиту одного клиента, отказавшись, таким образом, от другого
<b>Стратегия ведения переговоров (Ф. Котлер)</b>	Разработка общего подхода, использование которого позволяет обеспечить достижение поставленных задач
<b>Организационные стратегии (Ф. Котлер)</b>	Применяются в глобальных организациях
1. Глобальная стратегия	Предполагает рассмотрение мира как единого рынка. Она оправдана в тех случаях, когда существуют предпосылки «глобальной интеграции», а национальная специфика не имеет особого значения
2. Многонациональная стратегия	Рассматривает мир как совокупность национальных рынков. Оправдана в тех случаях, когда предпосылки для передачи «ответственности на места» превагируют над факторами, способствующими глобальной интеграции
3. Глобальная (глобально-локальная) стратегия	Подразумевает стандартизацию основных элементов и локализацию остальных
<b>Стратегия построения канала распределения (П. Дойль)</b>	В данную стратегию входит выбор наиболее эффективного канала, наиболее адекватного уровня интенсивности распределения и уровня интеграции канала



## Альбом основных стратегий

Название стратегии	Содержание и цель стратегии	Основные преимущества и недостатки	Условия применения	Существующая угроза
Стратегия лидерства по издержкам (М. Портер)	Создание превосходства по издержкам над конкурентами, которые предлагают низкие цены. Это основа для борьбы с конкурентами путем завоевания доли рынка по их ценам, или увеличение дополнительной прибыли от продажи товаров по рыночным ценам	1. Полученные издержки производства ниже, чем у конкурентов, при этом товар имеет среднее качество и ограниченный ассортимент. 2. Преимущество в отношении издержек дает возможность противостоять пяти конкурентным силам	Применяется при сильной ценовой конкуренции. Товар стандартен, и отвечает требованиям потребителей. Покупатель ориентируется на цены	Технологический прорыв конкурентов. Конкуренты могут копировать действия лидера. Покупатель может изменить свои предпочтения
Стратегия развития рынка (Д. Джоббер)	Стимулирование новых способов использования существующих товаров новыми потребителями либо маркетинг существующих товаров на новых сегментах рынка	Стратегия развития рынка посредством выхода на новые сегменты может включать поиск возможностей завоевания рынков в других странах	Существующие товары продаются на новых рынках. Сюда может относиться переход на новые географические рынки или переход на новые сегменты рынка	
Стратегия усиления позиции на рынке (О. Виханский, А. Наумов)	В «стратегии усиления позиции на рынке» фирма делает все, чтобы на рынке завоевать лучшие позиции	Фирма при этой стратегии устанавливает контроль над своими конкурентами, т. е. устанавливая над ними превосходство и увеличение возможностей для потребителя	Для реализации этой стратегии требуются большие маркетинговые усилия. Реализация этой стратегии допускает также осуществление так называемой «горизонтальной интеграции», при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами	
Стратегия горизонтальной диверсификации (О. Виханский, А. Наумов)	Предлагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой	При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которых бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы	Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта	

Продолжение табл. 2

Название стратегии	Содержание и цель стратегии	Основные преимущества и недостатки	Условия применения	Существующая угроза
Стратегия вступления на новые рынки (Д. Джоббер)	Данная стратегия заключается в разработке нового товара для новых рынков	Если существующие товары и имеющиеся рынки дают мало возможностей для будущего роста. Этот вариант роста рискованный, особенно если стратегия проникновения на новый рынок не основана на исключительной компетентности компании в данной сфере бизнеса	Эта стратегия осуществляется, когда появляются новые товарры, разработанные для новых рынков. Такая стратегия эффективна, когда достигается синергия между существующими и новыми товарами	
Стратегия развития (В. Попов, С. Лапунов)	Стратегия отказа от производства нерентабельных продуктов, излишней рабочей силы, плохоработающих каналов распределения и дальнейший поиск эффективных механизмов использования ресурсов	Стратегия позволяет выявить плохо работающие каналы распределения ресурсов, что в свою очередь в дальнейшем позволяет заменить их на более эффективные. Стратегия позволяет выявить слабые места в организации и заменить их на эффективные	Используется, если компания действует неэффективно, но еще не достигла своей критической точки. При эффективности стратегии можно сосредоточиться на стратегии роста	
Стратегия роста (В. Попов, С. Лапунов)	Стратегия увеличения компании, часто через проникновение и захват новых рынков. Разновидностями этой стратегии являются вертикальная и горизонтальная интеграции. Стратегия роста: поглощение, слияние и совместное предприятие.	Преимущество стратегии роста в том, что происходит объединение двух или нескольких предприятий.	В условиях применения совместного предприятия происходит объединение предприятий разных стран для реализации совместного проекта, если он оказался не под силу одной из сторон.	

Продолжение табл. 2

Название стратегии	Содержание и цель стратегии	Основные преимущества и недостатки	Условия применения	Существующая угроза
Стратегия проникновения на рынок (Ж-Ж, Ламбен)	<p>В рамках стратегии проникновения нужно попытаться увеличить объем продаж имеющихся товаров на существующих рынках. Привлечение новых пользователей товаров. Побуждение покупателей к более частому использованию товаров. Побуждение покупателей к большему разовому потреблению. Обнаружение новых возможностей использования, изменение позиционирования марки, укрепление сбытовой сети. Создание совместно предприятия для контроля большей доли рынка</p>	<p>Укрепления сбытовой сети, усиление и переориентация мер по стимулированию сбыта. Фокусирование на самых рентабельных сегментах, уход из некоторых сегментов, обращение к самым эффективным дистрибьюторам</p>	<p>Развитие первичного спроса: воздействие на компонент глобального спроса, увеличение размера рынка. Увеличение своей доли рынка: привлечь бывших клиентов фирм – конкурентов посредством активных действий по продвижению товаров. Защита своего положения на рынке: активировать для этого операционный маркетинг. Рационализация рынка: реорганизовать обслуживаемые рынки с целью снижения или повышения эффективности операционного маркетинга</p>	
Стратегия оптимальных издержек (М. Портер)	<p>Стратегия ориентирована на предоставление покупателям большей потребительской ценности товара. Стратегическая ориентация на низкие издержки и одновременное представление покупателю среднего уровня качества и обслуживания. Идея состоит в повышении потребительской ценности, отвечающей или превышающей ожидания в цикле «качество – обслуживание – характеристика – внешняя привлекательность товара», и одновременно убеждении покупателя в разумности цены. Задача состоит в том, чтобы стать производителем товара (услуги) с низкими издержками и отличительными характеристиками от удовлетворительных до превосходных, а затем используя преимущество по издержкам, снизить цену по сравнению с аналогичным товаром, производимым конкурентами</p>	<p>Близость по ключевым параметрам «качество – обслуживание – характеристика – внешняя привлекательность товара» с конкурентами</p>		

Продолжение табл. 2

Название стратегии	Содержание и цель стратегии	Основные преимущества и недостатки	Условия применения	Существующая угроза
<p>Стратегия дифференциации (Ф. Котлер, П. Дойль)</p>	<p>Установить повышенную цену на товар, увеличить объем продаж (потому что большое число покупателей привлекается за счет отличительных характеристик товара)</p>	<p>Дифференцирование снижает зависимость от цены и приверженность к товарной марке, уменьшает зависимость от цены и приверженность потребителя. Приверженность потребителей к товарной марке и уникальности товара затрудняет выход на рынок новых конкурентов</p>	<p>Применяется в условиях, когда потребительские запросы и предпочтения становятся разнообразными и не могут более удовлетворяться стандартными товарами. Для того чтобы стратегия была успешной, предприятие должно изучить модель покупательского поведения и предпочтения, одну или несколько отличительных характеристик товара в соответствии с запросами покупателей</p>	
<p>Стратегия фокусирования или узкой специализации (В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова)</p>	<p>Выбор ограниченной по масштабам сферы хозяйственной деятельности с резко ограниченным кругом потребителей</p>	<p>Направлена на обеспечение преимущества над конкурентами в основном, часто единственном, сегменте рынка. Основа – особая направленность деятельности предприятия и уровень квалификации его персонала, позволяющие успешно развивать рыночную нишу. Велика роль маркетинга, которая сводится к определению назревших проблем и возможных способов решения</p>	<p>Потребности покупателей в данном товаре разнообразны. Существуют рыночные ниши, на которых можно сконцентрировать деятельность предприятия. Размер рыночной ниши обеспечивает прибыльность, ниша имеет потенциал к росту. Конкуренты не интересуются данной нишей рынка. Ресурсы предприятия не позволяют обслуживать весь рынок, однако оно может качественно обслуживать потребителей рыночной ниши</p>	<p>Различия в ценах специализированных предприятий и предпочтений и работающих на всем рынке, могут стать очень большими. Конкуренты могут проникнуть на целевой рынок и достичь более высокого уровня специализации</p>

Продолжение табл. 2

Название стратегии	Содержание и цель стратегии	Основные преимущества и недостатки	Условия применения	Существующая угроза
Сбытовая стратегия (А.П. Дурович)	Создание высококачественного товара, отвечающего запросам потребителей, и правильное установление цены на него. Необходимо соответствующим образом довести этот товар до конечных потребителей и обеспечить его доступность целевому сегменту рынка. Для эффективной реализации произведенных товаров предприятие должно проводить комплекс мер по распределению товарной массы в рыночном пространстве, доведение товаров до потребителей и организация их эффективного потребления	Исследования основных форм и методов сбыта направлены на выявление перспективных средств передвижения товаров от производителя до конечного потребителя и ориентирование на различные продукты на основе всестороннего анализа эффективности использования капиталов и способов распределения и сбыта	Приспосабливая сбытовую сеть к запросам потребителей, создавая им максимальные удобства до, во время и после приобретения товара, производитель имеет значительно больше шансов на победу в конкурентной борьбе; <ul style="list-style-type: none"> <li>• сбытовая сеть как бы продолжает процесс производства, беря на себя доработку товара и его подготовку к продаже;</li> <li>• именно во время сбыта наиболее эффективно происходит влияние вкусов и предпочтений потребителей</li> </ul>	
Стратегия углубления рынка (Д. Джеббер)	Распространение существующих товаров на имеющихся рынках и в попытках более частото использования марки, при этом товар в больших количествах при его использовании	Одним из основных методов углубления рынка является завоевание клиентов конкурента. Повышение эффективности рекламы и улучшение структуры сбыта либо посредством снижения цен. Скупка конкурентов – увеличение доли рынка товара и резкое повышение объемов сбыта. Создание барьеров для вступления конкурентов на рынок	Предприятие имеет огромный потенциал роста. Товар пользуется постоянно высоким спросом. Предприятие занимает недостаточную для его потенциала нишу. Распространение существующих товаров на имеющихся рынках	Риск – конкуренты будут вынуждены отвечать на маркетинговые воздействия

Продолжение табл. 2

Название стратегии	Содержание и цель стратегии	Основные преимущества и недостатки	Условия применения	Существующая угроза
Стратегия развития товара (Д. Джеббер)	<p>Увеличение сбыта путем улучшения существующих или разработки новых товаров для имеющихся рынков. За счет улучшения внешнего вида, эксплуатационных характеристик и комфортабельности поставить цель – добиться более высокого уровня сбыта и завоевать большую долю неизмеряемого рынка</p>	<p>Продвижение существующего товарного ассортимента с целью обеспечения более широкого объема товара.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Объемы сбыта увеличиваются.</li> <li>• Деятельность по замене товара заключается в том, что старые марки заменяют на новые</li> </ul>	<p>1. Распространяются новые товары для имеющихся рынков. 2. На рынок требуются выбросить новые марки, улучшенного качества, пусть даже и по большей цене</p>	
Стратегия массового маркетинга (П. Дойль)	<p>Это достижение конкурентных преимуществ по издержкам производства и обращения. Действия и управленческие решения предприятия направлены на снижение затрат. Другие характеристики (качество, сервис) являются подчиненными. Такая стратегия позволяет предприятию выходить на широкий рынок и предлагать товары массовыми партиями. С этой целью предлагаются товары и услуги, которые могут быть восприняты положительно максимально широким кругом клиентов. Общий комплекс маркетинга</p>	<p>Низкий уровень затрат и цен за счет массового производства. Максимально широкие границы потенциального рынка. Незначительные расходы на комплекс маркетинга. Низкие цены создают высокие входные барьеры на рынках. Конкуренты могут применить метод снижения затрат. Концентрация на затратах ведет к несвоевременному распознаванию изменения конкурентного рынка</p>	<p>Большая доля рынка или другие существенные преимущества на рынке. Строительство крупных производственных сооружений. Строжайший контроль за издержками. Использование возможности снижения затрат конкурентами</p>	

Продолжение табл. 2

Название стратегии	Содержание и цель стратегии	Основные преимущества и недостатки	Условия применения	Существующая угроза
Стратегия прямого маркетинга (П, Дойль)	<p>Заключается в получении максимальных показателей ответной реакции потребителей.</p> <p>Средства прямого маркетинга – прямая почтовая реклама, телемаркетинг, почтовые заказы по каталогам. Факторы, способствующие увеличению показателей ответной реакции потребителей: использование цвета, иллюстраций, указание о бесплатном подарке или конкурсе, почтовая открытка с оплаченным ответом и бесплатные контактные номера телефонов.</p> <p>Задача прямого маркетинга – немедленные продажи</p>	<p>Возможность установления индивидуальных связей с покупателями, что позволяет укрепить их отношения с компанией и повысить лояльность к марке. Прямой маркетинг обеспечивает клиентов информацией о новых услугах, преимуществах пользования продуктами компании и ее планах</p>	<p>Необходимо иметь хорошую базу данных целевых покупателей.</p> <p>Можно воспользоваться новыми разработками агентов по маркетинговым исследованиям, основанным на основе отбора потенциальных покупателей по критериям образа жизни и демографии потребителей</p>	
Стратегия концентрированного маркетинга (П, Дойль)	<p>Стратегия сосредотачивает свои усилия на одном или нескольких сегментах рынка и предлагает товары, в расчете на удовлетворение потребности именно этой группы покупателей.</p> <p>Для этого фирма может контролировать издержки, концентрируя усилия на нескольких товарах. Придерживаясь подобной стратегии предприятия, могут проветать за счет удовлетворения спроса</p>	<p>Относительная ограниченность от конкуренции.</p> <p>Хорошее знание особенностей запросов потребителей. Стабильность доходов и сравнительно небольшие расходы на рекламу.</p> <p>Высокая эффективность рекламы.</p> <p>Сложность завоевания сегмента.</p> <p>Необходимость поддержания постоянного контакта с потребителями</p>	<p>Предприятие должно работать на сегменте рынка эффективнее, чем конкуренты.</p> <p>Главное – правильная сегментация рынка</p>	<p>Угроза открытых воздействий и изменений рынка.</p> <p>Опасность уменьшения различий</p> <p>Конкуренты могут найти внутренние сегменты</p>

Продолжение табл. 2

Название стратегии	Содержание и цель стратегии	Основные преимущества и недостатки	Условия применения	Существующая угроза
<p>Стратегия дифференцированного маркетинга (М. Портер)</p>	<p>Стратегия состоит в том, что предприятие производит различные разновидности товара и услуги, отличающиеся от конкурентов и имеющие особенности, с точки зрения клиентов. Факторами дифференциации могут служить высокое качество, специфические сырьевые материалы, оригинальный дизайн. Это позволяет удовлетворять запросы различных групп потребителей на рынке, то есть работать на большее количество сегментов</p>	<p>Уникальные достоинства товаров и услуг позволяют сформировать лояльность к товарной марке и удерживать высокие цены. Достаточно быстрое внедрение на избранные сегменты. Возможность стратегических маневров. Снижение угрозы отдельного взаимодействия рыночных изменений. Уникальность товаров создает для конкурентов высокие входные барьеры внедрения на рынок. Высокая приверженность потребителей к товарам предприятия, обеспечивающая действенную защиту против товаров-заменителей</p>	<p>Достаточная известность предприятия. Достаточное внимание к маркетинговому обеспечению: возможность проведения маркетинговых исследований; применение материалов высокого качества и ответственности дизайнера; активная работа с потребителями; учет цены товара и услуги и его качества</p>	
<p>Корпоративная (портфельная) стратегия (В. Маркова, С. Кузнецова)</p>	<p>Стратегия, сосредотачивается на развитии производственно-сбытовой деятельности. Она направлена на управление различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг</p>	<p>Формируется целевая программа продвижений товаров на рынок, и она финансируется из общего бюджета предприятия</p>	<p>Распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа. Решение о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска. Изменение структуры корпораций. Решение о слиянии приобретений, вхождения в финансово-промышленные группы или другие интеграционные структуры. Единая стратегическая ориентация всех подразделений</p>	



Название стратегии	Содержание и цель стратегии	Основные преимущества и недостатки	Условия применения	Существующая угроза
Стратегия развития через товары (Ж-Ж. Лапбен)	Стратегия направлена на рост объема продаж. Стратегия осуществляется за счет разработки улучшенных или новых товаров, ориентированных на рынок, где действует фирма. Выпуск товаров в новых расфасовках, сортах и составах. Внедрение нового поколения более мощных моделей; установление четких норм качества по каждому свойству товара. <b>Главным инструментом данной стратегии является товарная политика и анализ сегментаций</b>	Повышение универсальности товара, повышение социальной и эмоциональной ценности товара, повышение безопасности и удобств пользования товаром. Увеличение числа функций или характеристик товара, за счет этого расширяется рынок. Обновление этикетки дает возможность восстановить конкурентоспособность устаревших товаров	Расширение товарной гаммы: разнообразие моделей с различными уровнями качества. Улучшение качества: улучшить выполнение товаром своих функций. <b>Рационализация гаммы товаров.</b> Приобретение фирмы, выпускающей дополняющие товары	
Стратегия усиления позиции на рынке (О.С. Виханский, А.И. Наумов)	В «стратегии усиления позиции на рынке» фирма делает все, чтобы на рынке завоевать лучшие позиции	Фирма при этой стратегии устанавливает контроль над своими конкурентами, т. е. устанавливая над ними превосходство и увеличение возможностей для потребителя	Для реализации этой стратегии требуются большие маркетинговые усилия. Реализация ее допускает также осуществление так называемой «горизонтальной интеграции», при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами	

Продолжение табл. 2

Название стратегии	Содержание и цель стратегии	Основные преимущества и недостатки	Условия применения	Существующая угроза
Стратегия «бросания вызова» (Ж.-Ж. Ламбен)	<p>Фирма, не занимающая доминирующие позиции, может предположить стратегию следования за лидером, действуя в соответствии с его решениями, либо атаковать лидера, т. е. бросить ему вызов. Фронтальная стратегия заключается в использовании против конкурентов тех же средств, которые применяет он сам, не пытаясь обнаружить его слабые места. Фланговая атака предусматривает борьбу с лидером на том стратегическом направлении, где он слаб или плохо защищен. Классическая стратегия – атаковать через цену, т. е. предложить тот же товар по более низкой цене</p>	<p>Фланговые или непрямые атаки могут принимать различные формы. Правильная оценка возможностей реализации и защиты со стороны доминирующего конкурента, критика для успеха наступательного маневра</p>	<p>Чтобы быть успешной, фронтальная атака требует значительного превосходства сил у атакующего. Фронтальная атака может быть направлена на регистрирующую фирму, где доминирующая фирма представлена не так хорошо или на сегмент рынка, для которого товар лидера не вполне адаптирован. Эта стратегия тем эффективней, чем большей долей рынка владеет лидер, поскольку для него принятие пониженной цены означает очень большие потери; фирма, бросающая вызов, потеряет значительно больше, особенно если она невелика</p>	
Стратегия сокращения расходов (О.С. Виханский, А.И. Наумов)	<p>Основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она больше ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер</p>	<p>В практике стратегии может временно реализовываться несколько преимущественных источников. Особенно это распространено у многоотраслевых компаний. Данная стратегия может производиться фирмой в определенной последовательности. Стратегия предполагает уменьшение производственных издержек. Одно из главных преимуществ заключается в снижении производственных затрат и повышении производительности</p>	<p>Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности труда, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства прибыльных товаров и закрытием прибыльных отраслей</p>	

Название стратегии	Содержание и цель стратегии	Основные преимущества и недостатки	Условия применения	Существующая угроза
Стратегия углубления рынка (Д. Джоббер)	аспространение существующих товаров на имеющихся рынках и в попытках более часто использовать марки, при- менять товар в больших количествах при его использовании	Одним из основных методов углубления рынка является завоевание клиентов конкурента. Повышение эффективности рекламы и улучшение структуры сбыта либо посредством снижения цен. Скупка конкурентов – увеличение доли рынка товара и резкое повышение объемов сбыта. Создание барьеров для вступления конкурентов на рынок	Предприятие имеет огромный потенциал роста. Товар пользуется постоянно высоким спросом. Предприятие занимает недостаточную для его потенциала нишу. Распространение существующих товаров на имеющихся рынках	Риск – конкуренты будут вынуждены отвечать на маркетинговые воздействия
«Развитие товара» (Д. Джоббер)	Увеличение сбыта путем улучшения существующих или разработки новых товаров для имеющихся рынков. За счет улучшения внешнего вида, эксплуатационных характеристик и комфортабельности поставить цель – добиться более высокого уровня сбыта и завоевать большую долю неизменяемого рынка	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Продвижение существующего товарного ассортимента с целью обеспечения более широкого выбора товара.</li> <li>• Объемы сбыта увеличиваются.</li> <li>• Деятельность по замене товара заключается в том, что старые марки заменяют на новые</li> </ul>	<p>1. Распространяются новые товары для имеющихся рынков.</p> <p>2. На рынок требуются выбросить новые марки, улучшенного качества, пусть даже и по большей цене</p>	

Продолжение табл. 2

Название стратегии	Содержание и цель стратегии	Основные преимущества и недостатки	Условия применения	Существующая угроза
<p>Стержневая стратегия (Д. Джоббер)</p>	<p>После того как цели установлены, необходимо определить средства для их достижения. Стержневая стратегия сосредотачивается на том, как достичь этих целей, и состоит из трех основных элементов: целевые риски, конкурентные мишени и достижение конкурентного преимущества</p>	<p>Достижение конкурентного преимущества выступает в роли связующего звена между целевыми рынками и конкурентными мишенями. Наиболее успешные методы достижения подобного превосходства основываются на сочетании трех преимуществ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Быть лучше: превосходное качество обслуживания.</li> <li>• Быть быстрее: предвосхищать потребности, реагировать на требования потребителей быстрее, чем конкуренты.</li> <li>• Быть ближе: установить с потребителем долгосрочные взаимоотношения. Добиться самого низкого уровня затрат по сравнению с конкурентами</li> </ul>	<p>Во-первых, стратегия должна основываться на ясном определении целевых потребностей. Во-вторых, требуется знание конкурентов. Чтобы стержневая стратегия базировалась на конкурентном преимуществе. В-третьих, стратегия должна быть сопряжена с прямым риском. Борьба с сильными конкурентами при наличии недостаточного конкурентного преимущества и слабой ресурсной базы недопустимо рискованное средство. В-четвертых, стратегия должна быть обеспечена поддержкой руководства и необходимыми ресурсами. Она должна соответствовать ресурсным возможностям и уровню компетенции руководства компании. В-пятых, стержневая стратегия должна вытекать из целей по товару и маркетингу, установленных в процессе планирования. Не имеет смысла стратегия, которая вынуждает коммерческую логику следовать задаче наращивания, когда принято решение выполнять задачу исчерпывания. И наконец, стратегия должна быть внутренне непротиворечивой. Все элементы ее должны сочетаться между собой и формировать единое целое</p>	

Название стратегии	Содержание и цель стратегии	Основные преимущества и недостатки	Условия применения	Существующая угроза
Конкурентные стратегии (Д. Джеббер)	<p>Два названных выше способа достижения конкурентных преимуществ в сочетании с конкурентным размахом деятельности приводят к четырем основным стратегиям:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) однопредференциации;</li> <li>2) превосходство по издержкам;</li> <li>3) узкомасштабность дифференциации;</li> <li>4) узкомасштабность превосходства по издержкам</li> </ol>	<p>преимущества и недостатки</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ценовые надбавки превышают долговые затраты на дифференциацию.</li> <li>• Достижение высокой эффективности за счет того, что преимуществ перед конкурентами по издержкам не инвестируется скидками.</li> <li>• Потребности целевой группы отличаются от потребностей более широкого рынка, и существующие конкуренты работают на недостаточно высоком уровне.</li> <li>• За счет предложения базовых товаров может быть достигнуто преимущество по издержкам</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегия дифференциации обычно ассоциируется с ценовыми надбавками, а также превышает средние цены для данной отрасли.</li> <li>• Если цена товаров близка к средней по отрасли, превосходство по издержкам должно приводить к превосходству по эффективности.</li> <li>• Фирма стремится достичь дифференциации в пределах одного ценового сегмента рынка или нескольких сегментов.</li> <li>• Стремится к преимуществам по издержкам в пределах одного сегмента рынка или небольшого числа сегментов</li> </ul>	
Стратегия новых услуг (П. Дойль)	<p>Стратегия новых услуг опирается на прочную репутацию компании и знание менеджерами потребностей клиентов. Развитие осуществляется за счет предоставления новых услуг, без изменения месторасположения (организации) предприятия и основного круга потребителей. Например: предоставление новых услуг в виде маникюра, наращивания ногтей и другие услуги.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Достижение максимальной разницы между воспринимаемой клиентом ценностью услуг и затратами на обслуживание.</li> </ol>	<p>При введении инноваций: ускоренное завоевание и быстрое расширение рыночного «платоарма», рекламная компания, разработка имиджа услуг. Такой стратегией свойственный высокий риск неудачи (предлагаемый товар не находит потребителя) или высокие доходы в случае удачи</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Необходимо определить и проанализировать целевые сегменты рынка.</li> <li>2. Разработать четкие отличительные преимущества и концепцию позиционирования услуг.</li> <li>3. Стратегия деятельности компании должна быть взаимосвязана с маркетинговой стратегией и направлена на достижение баланса высокой ценности услуг</li> </ol>	

Продолжение табл. 2

Название стратегии	Содержание и цель стратегии	Основные преимущества и недостатки	Условия применения	Существующая угроза
	<p>2. Отделение деятельности по созданию ценности услуг в глазах клиентов от вспомогательных ее видов.</p> <p>3. Планируемые результаты, касающиеся качества услуг, затрат, производительности, лояльности сотрудников и их морального настроя</p>			
<p>Коммуникативная (приспособительная) стратегия (М.И. Круглов)</p>	<p>Удовлетворение нестандартного спроса на локальном рынке. Это стратегия, направленная на максимально быстрое удовлетворение небольших по объему, кратковременных, часто меняющихся потребностей.</p> <p>Мелкие компании.</p> <p>Характеристика товаров и спроса:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• высокая гибкость производства;</li> <li>• небольшие объемы производства;</li> <li>• локальный спрос;</li> <li>• простая продукция;</li> <li>• * конкретный клиент</li> </ul>	<p>Мелкие фирмы, придерживающиеся этой стратегии, обычно не располагают эффективным оборудованием и научно-техническими заделами, но имеют хороших мастеров «на все руки», что позволяет им быстро приспособиваться к изменяющимся потребностям рынка.</p> <p>Преимущества:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) гибкость реакции;</li> <li>2) многочисленность продавцов</li> </ol>	<p>Рыночная конкуренция проявляется в борьбе фирм (продавцов) за ограниченный объем спроса потребителя на доступных фирмам сегментах рынка:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) локальный масштаб бизнеса;</li> <li>2) небольшой по объему спрос;</li> <li>3) наличие небольших по объему, кратковременных, часто меняющихся потребностей;</li> <li>4) отсутствие эффективного оборудования;</li> <li>5) наличие хороших мастеров</li> </ol>	
<p>Стратегия «одной ниши» (П. Дойль)</p>	<p>1. Фирма, занимающая определенную нишу, может предложить целевой аудитории товар более высокого воспринимаемого качества, основывающегося на превосходных технических характеристиках товара, новых услугах, отличной вучке персонала, привлекательном имидже.</p>	<p>Стратегия одной ниши более жизнеспособна на этапах роста рынка. По мере наступления стадии зрелости рынка ее реализация усложняется. Текущие потребности покупателей, пока затели активности конкурентов и применяемые технологии постоянно развиваются</p>	<p>1. Наличие отдельной ниши. Соответствие требованию наличия особой группы покупателей, имеющих специфические потребности.</p> <p>2. Наличие особой структуры издержек.</p> <p>3. Отсутствие стратегического интереса у конкурентов.</p>	

Название стратегии	Содержание и цель стратегии	Основные преимущества и недостатки	Условия применения	Существующая угроза
Товарная стратегия (А.П. Дурович)	<p>Достижение высокого качества предполагает, что компания имеет значительно больше информации о потребностях клиентов, чем ее конкуренты, и использует свои ресурсы для наиболее полного удовлетворения их специфических нужд.</p> <p>2. Стратегический выбор может заключаться в предложении более низких цен для конкретной целевой ниши. Данной стратегии придерживаются многие региональные компании, предлагающие более низкие расценки, чем крупные компании, общенационального масштаба. Накладные расходы таких фирм незначительны, а производительность труда выше, чем у их бюрократизированных конкурентов</p>		<p>4. Отсутствие потенциала ниши. Крупные участники рынка, по-видимому, не заинтересованы в отдельном его сегменте лишь в том случае, если он слишком мал.</p> <p>5. Долгосрочная стабильность. Фирма, занимающая единственную нишу, образно говоря, складывает все яйца в корзину, что чревато крупными неприятностями в случае резкого изменения внешней среды. В случае общете экономического спада или ухудшений конъюнктуры в отрасли, она не имеет возможностей компенсировать понесенные потери</p>	
	<p>Это разработка направлений оптимизации товарной номенклатуры и определение ассортимента товаров, наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечения эффективности деятельности предприятия в целом</p>	<p>Как показывает практика, находящиеся примерно в одинаковых условиях сложившейся рыночной обстановки в нашей республике предприятия по-разному решают свои товарные проблемы. Другие же, следуя концепции маркетинга, находят перспективные пути и достигают успехов. Существенное влияние на маркетинговую товарную стратегию оказывает жизненный цикл товаров</p>	<p>Товарную стратегию невозможно отделить от реальных условий деятельности предприятия, специфической внешней маркетинговой среды</p>	

Продолжение табл. 2

Название стратегии	Содержание и цель стратегии	Основные преимущества и недостатки	Условия применения	Существующая угроза
Стратегия поливалентности (М.И. Круглов)	Чаще всего используется в небольших трудовых коллективах, которые состоят из высококвалифицированных работников. Совмещение профессий, расширение круга должностных обязанностей	Усиление конкурентоспособности фирмы. Повышение социальной ответственности труда. Повышение гибкости управления	Высокая квалификация сотрудников. Непрерывное обучение. Наличие патерналистских традиций	
Коммутантная стратегия (А. Юданов)	<p>Практика показывает, что коммутанты чаще всего избирают один из вариантов поведения:</p> <p>1) деятельность в сферах традиционно обслуживается только мелким бизнесом (это коммутантная стратегия традиционного типа);</p> <p>2) выполнение функций субпоставщиков для более крупной компании (виолента или патента);</p> <p>3) выпуск товаров или услуг копируемых чужих изделия (на заключенных основаниях).</p> <p>Коммутантная (соединительная) стратегия преобладает в бизнесе в местных (локальных) масштабах.</p> <p>Сила мелкого неспециализированного предприятия – в его лучшей приспособленности к удовлетворению неограниченных потребностей конкретного клиента. Это путь повышения потребительской ценности, но не за счет сверхвысокого качества, а за счет индивидуализации услуг</p>	<p>Недостаток: низкая степень устойчивости этих фирм. В ходе экономических кризисов коммутанты прекращают бизнес в одном виде деятельности и переходят на другой</p>	<p>1. Гибкость должна быть осознанной, очень агрессивно проводимой политикой. Недостаток капитала, отсутствие высоких технологических и особых неповторимых преимуществ должен компенсироваться предпринятием полностью.</p> <p>2. Второе условие успешной коммутантной стратегии состоит в том, что сегмент должен оставаться наиболее большим по размеру</p>	



Продолжение табл. 2

Название стратегии	Содержание и цель стратегии	Основные преимущества и недостатки	Условия применения	Существующая угроза
Пионерская стратегия (А. Юданов)	Связана с созданием новых или радикальных преобразованиям старых сегментов рынка. Речь идет не просто о совершенствовании товаров и услуг, а о крайнем рискованном (но и выгодном в случае успеха) поиске революционных инновационных решений. Девиз экспертов: «Лучше дешево... если получится». В данном случае сочетание низких издержек и высоких цен достигается на основе революционных инноваций	Преимущества: 1) низкие издержки; 2) высокие цены. Недостаток: большой риск	1. Планирование низких издержек возможно лишь при повышении качества характеристик товара. 2. Революционный тип НИОКР. 3. Инвестиции возможны в случае предоставления образца изделия на наиболее выгодные привлечение капитала, осуществляющегося при разработке технологий. 4. Потенциальный рынок нового товара должен иметь среднее значение. 5. Учредителями предприятия выступают изобретатель и профессиональный бизнесмен. 6. Наиболее предпочтительным является наличие собственной сбытовой сети или контролируемой. 7. Использование массовой рекламы, то есть большой рекламный бюджет и эффективная реклама компании	
Стратегия позиционирования (Д. Джеббер)	Позиционирование товара связано с выбором целевого рынка и созданием оптимального преимущества	Для нового товара выбирается та или иная стратегия, выбор целевого рынка оказывает огромное влияние на цену	Ценность данного товара на каждом из рынков может быть различной; для новых товаров маркетинговое руководство должно выбрать подходящий целевой рынок и уяснить, какую ценность представляет этот товар для потребителей, входящих в выбранный сегмент при наличии нескольких привлекательных сегментов рынка, следует разработать соответствующее число видоизмененных вариантов данного товара	
Стратегия скидок с цены (Ф. Котлер)	Компания, стремящаяся выйти на лидерские позиции, может установить низкие, в сравнении с ценами на аналогичную продукцию доминирующей компании, цены	Расширение доли рынка требует использования нескольких стратегий	1. Ведущий преследование претендент должен убедить покупателей в том, что предлагаемые им товары и услуги не уступают по качеству аналогичным продуктам и услугам лидера 2. Покупатели должны чувствовать разницу в ценах. 3. Рыночный лидер должен удерживать цены на прежнем уровне, не реагируя на действия конкурент	

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. СОДЕРЖАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	5
1.1. Сущность предпринимательства. Цели, задачи и функции предпринимательской деятельности	5
1.2. Субъекты и объекты предпринимательской деятельности	11
1.3. Виды предпринимательской деятельности	14
1.4. Внешняя и внутренняя предпринимательская среда	17
2. ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	23
2.1. Эволюция теории предпринимательской деятельности	23
2.2. Развитие предпринимательства в Российской Федерации	25
3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОБЪЕДИНЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ	31
3.1. Общие положения организации предпринимательской деятельности	31
3.2. Товарищество	34
3.3. Общество	38
3.4. Производственные кооперативы	42
3.5. Государственные и муниципальные унитарные предприятия	43
3.6. Объединение предпринимательских организаций	46
4. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ИДЕЯ И МЕТОДЫ ЕЕ ВЫБОРА	54
4.1. Понятие предпринимательской идеи и предпринимательской активности. Мотивация предпринимательской деятельности как основа ценностной ориентации при генерировании предпринимательской идеи	54
4.2. Процедура выбора предпринимательской идеи. Потребности и модель поведения потребителя	57
4.3. Методы генерирования предпринимательской идеи	71
4.4. Маркетинговые подходы в процессе генерирования предпринимательских идей	75
4.5. Инновации в предпринимательстве	80
5. ТИПЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО РЕШЕНИЯ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ИХ ПРИНЯТИЯ	89
5.1. Понятие предпринимательского решения	89
5.2. Классификация предпринимательских решений	90
5.3. Технология принятия предпринимательского решения	93
5.4. Экономические методы принятия предпринимательских решений	98
	313

<b>6. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ СТРАТЕГИИ</b>	<b>104</b>
6.1. Стратегическое управление предпринимательской деятельностью	104
6.2. Эволюция стратегического управления и школа предпринимательства	110
6.3. Экономическое содержание стратегии и этапы ее формирования	115
6.4. Методы и модели стратегического управления	134
<b>7. СОДЕРЖАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>	<b>144</b>
7.1. Теоретические основы разработки бизнес-плана. Цель и задачи составления бизнес-плана	144
7.2. Этапы разработки бизнес-плана, его состав и структура	150
7.3. Методика составления основных разделов бизнес-плана	152
<b>8. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ РИСКИ</b>	<b>166</b>
8.1. Предпринимательский риск и доход	166
8.2. Классификация предпринимательских рисков	169
8.3. Коммерческий риск и его причины	172
8.4. Инновационный и инвестиционный риск	174
8.5. Финансовый риск	175
<b>9. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА</b>	<b>185</b>
9.1. Цели и содержание внутрифирменного предпринимательства	185
9.2. Формы внутрифирменного предпринимательства	192
9.3. Маркетинговая концепция формирования интрапренерства в системе предпринимательства	196
<b>10. ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ ОПТИМАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>	<b>199</b>
10.1. Назначение и сущность организационной деятельности	199
10.2. Организационное проектирование предпринимательских структур	207
10.3. Типы предпринимательских организационных структур и норма управляемости	211
10.4. Управление персоналом предпринимательской компании	216
<b>11. КУЛЬТУРА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>	<b>228</b>
11.1. Понятие культуры предпринимательской деятельности. Внешняя и внутренняя культурная среда	228
11.2. Авторитет и профессиональная этика руководителя	231
11.3. Основные правила делового общения	234

<b>12. ЗАЩИТА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ИНФОРМАЦИИ И КОММЕРЧЕСКАЯ ТАЙНА</b>	<b>242</b>
12.1. Общие вопросы защиты предпринимательской информации	242
12.2. Порядок отнесения сведений к коммерческой тайне	244
12.3. Режимные меры, направленные на предотвращение утечки предпринимательской информации	249
<b>13. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>	<b>253</b>
13.1. Концепции прибыли и предпринимательского дохода	253
13.2. Прибыль и рентабельность в предпринимательской деятельности	256
13.3. Оценка эффективности инновационного проекта	260
13.4. Производительность труда как основной показатель эффективности производства	262
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК</b>	<b>276</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	<b>280</b>

Учебное издание

*Елена Григорьевна ПИПКО*

ОРГАНИЗАЦИЯ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Учебное пособие

Редактор *В.С. Павлова*  
Технический редактор *З.М. Малявина*  
Компьютерная вёрстка: *И.И. Шишкина*  
Дизайн обложки: *И.И. Шишкина*

Подписано в печать 28.11.2008. Формат 60x84/16.  
Печать оперативная. Усл. п. л. 19,75. Уч.-изд. л. 18,4.  
Тираж 300 экз. Заказ № 1-141-07.

Тольяттинский государственный университет  
445667, г. Тольятти, ул. Белорусская, 14