

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО  
ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.0.04 Основы предпринимательства

**Направление подготовки (специальность)**

09.04.01 Информатика и вычислительная техника

**Профиль подготовки (специализация)**

Автоматизированные системы обработки информации и управления

**Форма обучения** очная

## **СОДЕРЖАНИЕ**

Тематическое содержание дисциплины .....	
--	--

## 1. Тематическое содержание дисциплины

### 1.1 Тема 1. Структура и содержание предпринимательства (8 часов)

#### 1.1.1 Перечень и краткое содержание рассматриваемых вопросов

##### 1. История возникновения и сущность предпринимательства.

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

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

Предпринимательство (англ. enterprise) - инициативная самостоятельная деятельность граждан, направленная на получение прибыли или личного дохода, осуществляемая от своего имени, под свою имущественную ответственность или от имени и под "имущественную ответственность юридического лица. Предприниматель (англ. employer) может осуществлять любые виды хозяйственной деятельности, не запрещенные законом, включая коммерческое посредничество, торгово-закупочную, консультационную и иную деятельность, а также операции с ценными бумагами "

В соответствии с ГК РФ, предпринимательская деятельность это - самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке.

Предприниматель способен получать прибыль при осуществлении нескольких действий:

- пользование имуществом,
- продажа изделий, которые могут быть выпущены, переработаны или приобретены для реализации,
- выполнение определенной работы,
- оказание услуг.

К предпринимательской деятельности не относится ремесло, адвокатская деятельность, частная деятельность нотариуса, услуги по агроэкотуризму, деятельность лица по использованию своих ценных бумаг, банковского счета как платежа или сохранение денежных средств, разовая продажа физическим лицом на торговых площадках (рынок), где можно осуществлять торговлю в соответствии с законом.

## 2. Основные особенности и функции предпринимательства

В соответствии с трактовкой понятия предпринимательской деятельности, установленной ГК РФ, можно выделить несколько особенностей предпринимательства:

- самостоятельная деятельность дееспособных граждан и их объединений;
- инициативная деятельность, направленная на реализацию своих способностей и удовлетворение потребностей других лиц и общества;
- деятельность, связанная с риском;

- предпринимательство - это процесс, направленный на систематическое извлечение прибыли (дохода) законным путем, следовательно, это профессиональная деятельность, так как, чтобы "систематически получать прибыль", нужно действовать компетентно, профессионально длительное время;

деятельность, осуществляемая лицами (физическими и юридическими), зарегистрированными в качестве индивидуальных предпринимателей или юридических лиц, осуществляемая в соответствии с правовыми законодательными актами;

гражданским законодательством установлен основной мотив осуществления предпринимательской деятельности - получение прибыли, а чтобы этого добиться, нужно реализовать товары (работы, услуги).

#### Функции предпринимательства

В развитой рыночной экономике предпринимательство выполняет следующие функции: ресурсную, социальную, общеэкономическую, творческо-поисковую (инновационную), организаторскую. Некоторые ученые считают, что предпринимательству свойственна и политическая функция, которую осуществляют, как правило, ассоциации (союзы) предпринимателей.

Ресурсная функция предполагает эффективное использование как воспроизводимых, так и ограниченных ресурсов, причем под ресурсами следует понимать все материальные и нематериальные условия и факторы производства: трудовые ресурсы (в широком понимании этого слова), землю и природные ресурсы, все средства производства и научные достижения, а также предпринимательский талант.

Общеэкономическая функция связана с поддержанием экономической ситуации в регионе и стране в целом. Предпринимательская деятельность направлена на производство товаров (выполнение работ, оказание услуг) и их доведение до конкретных потребителей. Причем предпринимательская деятельность осуществляется ее субъектами под воздействием всей системы экономических законов рыночной экономики (спроса и предложения, конкуренции, стоимости и др.).

Творческо-поисковая, инновационная функция, связанная не только с использованием деятельности новых идей, но и с выработкой новых средств и факторов для достижения поставленных целей. Творческая функция тесным образом связана со всеми другими функциями предпринимательства, обусловлена уровнем экономической свободы субъектов предпринимательской деятельности, условиями принятия управленческих решений.

Социальная функция проявляется в возможности каждого дееспособного индивидуума быть собственником дела, с наибольшей отдачей проявлять свои индивидуальные таланты и возможности. Развитие предпринимательства обеспечивает рост числа рабочих мест, сокращение уровня безработицы, повышение уровня социального положения наемных работников.

Организаторская функция проявляется в принятии предпринимателями самостоятельного решения об организации собственного дела во внедрении внутрифирменного предпринимательства, в формировании предпринимательского управления, в создании сложных предпринимательских структур, в изменении стратегии деятельности предпринимательской фирмы.

Субъект предпринимательской деятельности – это лицо официально зарегистрированное, обладающее имуществом, на основе которого ведет предпринимательскую деятельность, является носителем прав, установленных законом, и несет самостоятельную имущественную ответственность. Также некоторыми видами деятельности субъект предпринимательской деятельности может заниматься только при наличии лицензии. Виды субъектов - индивидуальные предприниматели и юридические лица.

Объекты предпринимательства - любые виды хозяйственной деятельности, коммерческое посредничество, торгово-закупочная, инновационная, консультационная деятельность, операции с ценными бумагами.

### 3. Условия осуществления предпринимательской деятельности

Для осуществления предпринимательской деятельности необходимы экономические, социальные, правовые условия.

Экономические условия - это в первую очередь предложения товаров и спрос на них; виды товаров, которые могут приобрести покупатели; объемы денежных средств, которые они могут истратить на эти покупки; избыток или недостаточность рабочих мест, рабочей силы. На экономическую обстановку существенно влияют наличие и доступность денежных ресурсов, уровень доходов на инвестированный капитал, а также величина заемных средств, к которым готовы обратиться предприниматели для финансирования своих деловых операций и которые готовы предоставить им кредитные учреждения. Всем этим занимается множество разнообразных организаций, составляющих инфраструктуру рынка, с помощью которой предприниматели могут устанавливать деловые взаимоотношения и вести коммерческие операции.

Социальные условия - это стремление покупателей приобретать товары, отвечающие определенным вкусам. На разных этапах эти потребности могут меняться. Существенную роль играют нравственные и религиозные нормы, зависящие от социально-культурной среды. Эти нормы оказывают прямое воздействие на образ жизни потребителей и посредством этого - на его спрос на товары. Социальные условия влияют на отношение отдельного индивидуума к работе, что в свою очередь влияет на его отношение к величине заработной платы, к условиям труда, предлагаемым бизнесом.

Правовые условия - это в первую очередь наличие законов, регулирующих предпринимательскую деятельность, создающих наиболее благоприятные условия для развития предпринимательства: упрощенная и ускоренная процедура открытия и регистрации предприятий; совершенствование налогового законодательства в направлении мотивации производственной предпринимательской деятельности, развития совместной деятельности предпринимателей России с зарубежными странами; подготовка законодательных инициатив по вопросам правовой гарантии предпринимательской деятельности, включая в первую очередь право на собственность и соблюдение договорных обязательств.

### 4. Виды предпринимательской деятельности

По виду деятельности предпринимательство разделяется на производственное, коммерческое, финансовое, посредническое, страховое и консультационное.

#### 1. Производственное предпринимательство

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

К производственному предпринимательству относится инновационная, научно-техническая деятельность, непосредственно производство товаров и услуг, производственное их потребление, а также информационная деятельность в этих областях.

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

$$D_p = D_r + D_m + D_c + D_i + D_u,$$

где  $D_r$  - денежные средства, необходимые для оплаты наёмных работников;

$D_m$  - денежная оплата стоимости приобретаемых сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий, топлива, энергии;

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

$D_i$  - денежная оплата приобретаемой предпринимателем информации;

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

Для начала производственной деятельности предпринимателю надо иметь необходимый стартовый капитал, если его нет или недостаточно, предприниматель обращается в коммерческий банк или к другому обладателю свободных денежных средств за получением кредита. Результатом производственной деятельности предпринимателя являются реализация продукции или работ, услуг покупателю, потребителю и выручка определенной суммы денег. Разность между денежной выручкой и издержками производства составляет прибыль предприятия.

Прибыль - разница между выручкой и всеми затратами на производство. Различают валовую (балансовую) и остаточную (чистую) прибыль предпринимателя.

Валовая прибыль представляет собой денежную сумму, которая остается у предпринимателя после оплаты им всех затрат на производство и реализацию продукции, но до выплаты налогов.

Остаточная (чистая) прибыль определяется вычитанием из валовой прибыли налогов, отчислений, различных платежей, штрафов, пошлин и т.п. и представляет собой конечный итог деятельности предпринимателя производителя.

Общую финансовую оценку деятельности предпринимателя определяют показателем рентабельности. Он определяется отношением остаточной прибыли к полным издержкам производства.

## 2. Коммерческое предпринимательство

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

В общем виде программа любой коммерческой сделки включает:

- наем работников для выполнения торгово-посреднических услуг (закупки товара, его транспортирования, продажи, проведения рекламной работы, оформления необходимых документов);

- приобретение или наем помещений, складов, баз, торговых точек, необходимых для хранения и реализации товара;

- закупку товара для последующей его продажи;

- привлечение денежных средств в кредит для финансирования сделки и последующий возврат кредита и процентов за пользование им;

- получение и оплату услуг сторонних организаций и лиц, выполняющих посреднические функции;

- получение или приобретение необходимой информации, требуемой для планирования, оформления и регулирования сделки;

- реализацию товаров покупателю и получение выручки;

- регистрацию сделки, выплату налогов и платежей федеральным и муниципальным финансовым органам.

## 3. Финансовое предпринимательство

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

Субъектами финансового предпринимательства являются коммерческие банки, фондовые биржи, предприятия, отдельные граждане. Объектами финансового предпринимательства являются финансовые услуги, под которыми понимается деятельность, связанная с привлечением и использованием денежных средств юридических

и физических лиц, в том числе осуществление банковских операций и сделок, предоставление страховых услуг и услуг на рынке ценных бумаг, заключение договоров финансовой аренды (лизинг) и договоров по доверительному управлению денежными средствами или ценными бумагами, а также иные услуги финансового характера.

4. Посредническое предпринимательство — форма предпринимательской деятельности, заключающаяся в способствовании налаживанию связей между производителями и потребителями в целях ускорения и облегчения обращения сырья, материалов, продукции, денег, валюты, информации, потребительских товаров.

В современной практике в процессе осуществления посреднической деятельности со стороны посредника возможно осуществление следующих видов услуг: информационно-коммерческие услуги, комиссионные услуги, научно-консультативные услуги (консалтинговые услуги), инжиниринговые услуги, лизинговые услуги, рекламные услуги.

5. Страховое предпринимательство - это особая форма, разновидность финансово-кредитного предпринимательства, основу которого составляет деятельность по гарантированию за определённую плату страхование компенсаций возможного ущерба имуществу, ценностям, жизни в результате непредвиденного случая. Предприниматель передает страховой взнос, который возвращают только при определённых обстоятельствах (при наступлении страхового случая). При оптимальном соотношении размера страхового взноса и страховой суммы объективно образуются остатки взносов, представляющих собой доход предпринимателя.

6. Консультативное предпринимательство (консалтинг) заключается в предоставлении независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и (или) возможностей, рекомендацию соответствующих мер и помощь в их реализации.

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

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

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

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

Экспертное консультирование - наиболее пассивная форма консалтинга. Здесь консультант самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению. Клиент при этом лишь обеспечивает консультанта необходимой информацией.

При процессном консультировании специалисты консалтинговой фирмы на всех этапах разработки проекта активно взаимодействуют с клиентом, побуждая его высказывать свои идеи, предложения. Консультанты вместе с клиентом анализируют проблемы и разрабатывают предложения.

При обучающем консультировании главная задача специалистов - подготовить почву для возникновения идей, для выработки решений. С этой целью они проводят у клиента лекции, семинары, разрабатывают для клиента учебные пособия, предоставляя тем самым всю необходимую теоретическую и практическую информацию.

## 1.2 Тема 2. Международная предпринимательская среда и национальные модели бизнеса (8 часов)

### 1.2.1 Перечень и краткое содержание рассматриваемых вопросов:

#### 1. Международная предпринимательская среда

Современный этап становления мирового хозяйства, основанный на углублении международного разделения труда, глобализации мировой экономики и либерализации внешнеэкономической деятельности, породил новое видение хозяйственных связей - международный бизнес. Международный бизнес играет решающую роль в функционировании мирового хозяйства. Мировая статистика свидетельствует, что в настоящее время он обеспечивает около 90% мирового товарооборота, 3/4 всех новаций, более 90% накопленных иностранных инвестиций. Это проявляется вследствие открытости мировой экономики и воздействия ее на национальные экономики, взаимодействия между иностранными секторами всех стран мира, созданием интеграционных систем, в форме экономических союзов и свободных экономических зон (СЭЗ).

Международный бизнес представляет собой торгово - инвестиционные операции, проводимые иностранными фирмами на территории другой страны, в том числе и между собой, с целью извлечения прибыли. То есть, если говорить в межнациональном масштабе, то понятие «международный бизнес» не идентично широко применяемому в России понятию «внешнеэкономическая деятельность», хотя и имеет много общего с ним.

Под внешнеэкономической деятельностью в российском бизнесе понимают предпринимательскую деятельность на международном и национальном рынках независимых предприятий, организаций, фирм, компаний.

Таким образом, международный бизнес лежит несколько в иной экономической плоскости и не ограничивается экспортно-импортными операциями. Экспортно - импортные операции являются лишь частью международного бизнеса и в то же время не во всем объеме входят в его состав. Так, например, деятельность компаний по экспорту своих товаров через посреднические звенья или деятельность по импорту товаров через представительства иностранных компаний, находящихся на территории данной страны, никак не могут быть отнесены к международному бизнесу. То есть отгрузка товаров на экспорт и получение импортных товаров непосредственно от иностранных фирм является предпринимательской деятельностью внутри страны. Проводимые же ими международные расчеты, рассмотрение претензий по количеству и качеству товаров, комплектности поставки т.д. – это элементы международного бизнеса, но не сам международный бизнес. В то же время оказание иностранной фирмой логистических услуг (услуг по транспортировке, хранению и поставке продукции оптовому покупателю) на территории другой страны иностранным фирмам является формой международного бизнеса, получающего в последнее время все большее распространение в мировой практике. Так, например, всемирно известная французская логистическая компания Логос создала свое отделение в Москве и осуществляет накопление, хранение и доставку по России продукции таких известных концернов как Mercedes, Volvo, BASF, Nestle и др. Как правило, на обслуживание она принимает продукцию только зарекомендовавших себя в качестве надежных партнеров компаний. При этом сама продукция не переходит в собственность компании Логос (как это происходит в обычной оптовой торговле), а остается в собственности компаний-производителей. Поэтому никаких расчетов за поступающий на склады и реализуемый затем оптовым покупателям товар компания не ведет. Все расчеты за поставляемые Логосом товары ведут между собой собственники товаров (производители) и оптовые покупатели – российские компании. Предоставленные Логосом услуги по хранению и поставке товаров оплачиваются иностранными компаниями, преимущественно в иностранной валюте.



Таким образом, российские компании ни в какие хозяйственные связи с Логосом не вступают и никакие расчеты с ним не ведут. Для выполнения этой услуги Логос построила высокомеханизированные склады по всей территории России, создала логистическую сеть складов. Для перевозки товаров Логос привлекает перевозчиков, в том числе и из других стран. Несколько иначе действует международный авиаперевозчик - компания DHL, отделения которого расположены во многих странах Европы. Ее международный бизнес заключается в осуществлении скоростной доставки продукции в любую часть земного шара по заказу продавца или покупателя товара. Такие деловые взаимоотношения возникают на различных уровнях: как на уровне частных компаний, так и на уровне государственных организаций. В случае участия частных компаний в международном бизнесе, хозяйственные операции проводятся с целью получения прибыли. Деятельность же фирм, субсидируемых правительственными органами, не всегда ориентирована на получение прибыли, как первоочередной задачи. Однако в условиях рыночного хозяйства государственные компании не исключают этого в своей конечной деятельности. Особо следует подчеркнуть, что сами страны не являются субъектом международного бизнеса, ибо не могут иметь в качестве конечной цели получение прибыли. Экономические отношения, в которые вступают между собой государства на основе заключения межгосударственных договоров, есть предмет международных экономических отношений, которые, безусловно, оказывают решающее влияние на развитие и функционирование международного бизнеса. Наиболее часто государства свои экономические интересы проводят посредством государственных и частных компаний, в том числе и целенаправленно создаваемых для этих целей. Вместе с тем надо отметить, что, нередко правительство страны вступает в экономические отношения с зарубежными частными фирмами с целью получения кредитов, заключения договоров на строительно-реставрационные и другие работы ит.д. Для фирмы эти отношения представляют собой международный бизнес, так как они в конечном итоге направлены на получение прибыли. Страны же, с которыми фирмы заключают такие договоры, также получают выгоду, но ее никак нельзя квалифицировать как получение прибыли. Скорее всего, это экономические выгоды за счет получения продукции более качественной и в более короткие сроки. Для достижения любой из своих международных целей, компания должна устанавливать формы проведения внешнеторговых операций. Некоторые из них могут существенно отличаться от форм, используемых компанией внутри страны. На выбор форм оказывает влияние не только запланированная цель, но также и внешняя среда, в которой компании предстоит действовать. Внешняя среда влияет также на выбор средств, определяющих такие активные функции бизнеса, как, например, маркетинг (исследование рынка с целью выработки и осуществления промышленно-торговой политики).

Таким образом, международный бизнес подразумевает осуществление деловых операций с партнерами более чем из одной страны. В качестве примера можно привести такие операции, как закупка сырья и материалов в одной стране и их перевозка на территорию другой страны для дальнейшей обработки или сборки; транспортировка продукции из одной страны в другую с целью продажи в системе розничной торговли; сооружение заводов в зарубежных странах с целью получения доходов на базе использования более дешевой рабочей силы; получение кредита в банке одной страны для финансирования операций в другой стране. Стороны, участвующие в таких сделках, могут быть представлены физическими лицами, отдельными компаниями, и/или государственными организациями.

Международный бизнес отличается от коммерческой деятельности внутри одной страны тем, что внутреннее предпринимательство сводится к выполнению деловых операций, не выходящих за границы одного государства, в то время как международные деловые операции пересекают эти границы. Международный бизнес может отличаться от внутреннего по ряду других признаков, среди которых можно перечислить следующие:

— в разных странах, вовлеченных в международный бизнес, могут использоваться разные валюты, что приводит к необходимости конвертирования валюты по меньшей мере одной из сторон;

— существует вероятность наличия расхождений между правовыми системами разных стран, что вынуждает одну сторону или более вносить коррективы в свои действия, чтобы привести их в соответствие с местным законодательством. В некоторых случаях законодательные нормы разных стран могут оказаться несовместимыми, что является самой трудноразрешимой проблемой для международных менеджеров;

— между культурами разных стран также существуют различия, вынуждающие каждую из сторон формировать стратегию своего поведения таким образом, чтобы привести ее в соответствие с ожиданиями другой стороны;

— для каждой страны характерен определенный состав и объем доступных ресурсов. Одна страна может иметь в своем распоряжении большие запасы природных ресурсов, но не иметь квалифицированной рабочей силы, тогда как другая страна обладает производительной, высококвалифицированной рабочей силой и в то же время испытывает недостаток природных ресурсов. Таким образом, способы производства продукции и типы выпускаемых продуктов могут различаться в зависимости от конкретных условий той или иной страны.

Степень сложности работы менеджера, занятого в сфере международного бизнеса, намного выше по сравнению с аналогичной работой, выполняемой в рамках одной страны. Специалисты, занимающиеся международным бизнесом, должны быть хорошо осведомленными в вопросах культурных, законодательных, политических и социальных различий между странами. Практически все крупные компании либо осуществляют деловые операции в других странах мира, либо вовлечены в процесс глобализации экономики другими способами. Мелкие компании также все больше вовлекаются в сферу международного бизнеса. В случае открытия новой компании предприниматель может столкнуться с необходимостью использования заграничных материалов или оборудования, произведенного в другой стране, либо с необходимостью вести конкурентную борьбу с иностранными компаниями, либо даже с возможностью продавать свою продукцию на зарубежных рынках сбыта (что вполне, возможно). Бурное развитие торговли с использованием электронных средств коммуникации открыло новые возможности для мелких компаний. В современных условиях хорошо разработанный сайт позволяет любой компании, независимо от ее размера, расширить свой бизнес на сегмент рынка, охватывающий потребителей во всем мире, без необходимости физического присутствия в каждой отдельно взятой стране. Такая возможность существенно облегчает процесс выхода мелких компаний на мировой рынок. Кроме того, использование информационных технологий, в частности Интернета, предоставляет в распоряжение мелких фирм ряд способов сокращения издержек, что позволяет этим фирмам успешно конкурировать с более крупными компаниями.

Проведение компаниями международных коммерческих операций зависит, в основном, от двух моментов:

во-первых, от целей, которые ставят перед собой те или иные компании;

во-вторых, от выбранных ими средств достижения поставленных целей.

В международном бизнесе средства достижения целей принято подразделять, прежде всего, по характеру деятельности – на операционные и функциональные. К операционным средствам относятся: импорт товаров и услуг, международная транспортировка грузов, лицензирование, франчайзинг (торговля под маркой и по технологии известной фирмы), управленческий контракт, контракт под “ключ”, прямое инвестирование, портфельные инвестиции. Среди функциональных средств достижения цели выделяют производство, маркетинг, бухгалтерский учет и аудит, финансы, кадровая работа. При этом деловые операции оказывают влияние на общую внешнюю среду (внешние условия), и сами, в свою очередь, подвергаются влиянию с их стороны.

Общая внешняя среда формируется за счет географических условий, исторического развития, политического климата, правового регулирования, экономического состояния и культурного наследия страны. Из внешней среды на средства достижения целей воздействуют конкурентные факторы, важнейшими из которых являются:

- скорость изменения эксплуатационно-потребительских параметров продукта, создание модифицированных и принципиально новых видов изделий;
- скорость и степень обновления технологии производства, внедрение энерго -и ресурсосберегающих технологий;
- оптимальный объем производства продукции, определенный конъюнктурой рынка, транспортными коммуникациями, стоимостью ресурсов, в том числе рабочей силы;
- количество покупателей, предъявляющих спрос на данную продукцию или данную технологию;
- объем и регулярность закупок, осуществляемых каждым из оптовых покупателей;
- однородность покупателей и однородность предъявляемого ими спроса на продукцию; наличие местных и международных конкурентов и соотношение между ними;
- затраты на перемещение (транспортировку) продукции между странами, а в крупных странах – и по территории страны-производителя продукции или страны потребителя продукции.

#### **Международная среда компании**

Внешняя среда представляет собой совокупность условий за пределами компании, которые на практике определяют ее успех. Современный мир характеризуется тотальной глобализацией, которая характеризуется следующими признаками:

- усиливающаяся финансовая централизация, обеспечивающая рост господства капитала над производством;
- растущее значение информации, маркетинговых и производственных знаний работников и роли экспертов;
- непрерывное расширение глобальной олигополии;
- рост численности и отраслевая диверсификация ТНК;
- формирование транснациональной экономической дипломатии и глобализация политической власти отдельных наций.

Таким образом, исходя из сказанного выше можно представить международную окружающую среду бизнеса, разделяя её на микросреду и макросреду, которые могут быть определены следующим образом:

#### **Международная окружающая бизнес-среда компании**

Международная окружающая бизнес - среда компании состоит из хозяйствующих субъектов и сил разных стран, которые оказывают влияние на способность компании успешно осуществлять все виды коммерческих сделок на внешних рынках.

#### **Микросреда компании**

Микросреда компании состоит из хозяйствующих субъектов разных стран, находящихся в непосредственном окружении компании и оказывающих влияние на все направления деятельности компании, а именно: сама компания, конкуренты, поставщики, торговые посредники и покупатели её продукции.

#### **Макросреда компании**

Макросреда компании состоит из более значительных сил общества, которые оказывают влияние на всех хозяйствующих субъектов, находящихся в микросреде компании, а именно: политических, экономических, демографических, культурных, технологических и природных сил государств, в которых она работает.

Понятно, что для изучения международной бизнес-среды, оказывающей влияние на международный бизнес, субъекты которого принадлежат к разным странам, наибольший

интерес в каждом конкретном случае представляет суперпозиция внешних сред партнёров по торговой сделке. Кроме того, следует учитывать, что на международный бизнес оказывает влияние и собственно международная окружающая бизнес-среда, значение которой усиливается в ходе тотальной глобализации. Всё это требует серьёзных знаний и умений у специалистов компаний ведущих международный бизнес.

## 2. Национальные модели бизнеса

Принципы современного предпринимательства по-разному применяются в странах с рыночно ориентированной экономикой.

В настоящее время выделяют 5 типов моделей предпринимательского бизнеса, которые применяются на национальных рынках различных стран.

1. Инициативная модель предпринимательства. Исторической родиной данной модели является Великобритания. Но в США идеология инициативного предпринимательства получила наибольшее распространение вследствие особенностей первоначального накопления капитала.

Американское предпринимательство и американская экономика создавались инициативными и предприимчивыми людьми, бежавшими от феодального угнетения, отсутствия перспектив карьерного роста, нищеты и бесправия. В поисках свободы и наилучших стартовых условий для занятия предпринимательством они эмигрировали за океан из разных стран.

Освоение новых территорий стало основной формой массового первоначального накопления капитала в США. «Новые американцы» активно заселяли и осваивали территории, им не были знакомы сословные ограничения и межнациональные предрассудки. Переселенцы и их потомки, по сути, утрачивали и прежний сословный статус, и национальность — они становились американскими гражданами.

Для американских предпринимателей принцип свободы и независимости имеет решающее значение. На американском континенте не прижилось рабство — именно оно оказалось одной из причин Гражданской войны, завершившейся искоренением этого явления.

Либеральное инициативное предпринимательство было и остается в США ключевым общественным идеалом деловых отношений. На протяжении веков американский бизнес развивался за счет инициативы самих предпринимателей при относительно незначительной роли государства в регулировании бизнеса.

Для американской модели инициативного предпринимательства характерны:

- поощрение всякой предпринимательской инициативы, не ведущей к нарушению закона;
- стимулирование частного предпринимательства на фоне скромной роли государственного сектора экономики;
- доминирование либеральных подходов в макроэкономике;
- закрепление за государством роли строгого арбитра деловых отношений на всех секторах национального рынка и лоббирование национального бизнеса на международном рынке;
- приоритет стремления к успеху над стремлением к духовным ценностям, не имеющим материальной опоры;
- превосходство индивидуализма над идеалами самопожертвования, бескорыстия, любви к любому ближнему.

В настоящее время признаки инициативной модели предпринимательства можно наблюдать не только в США и Великобритании, но и в Канаде, в большинстве стран Латинской Америки (Чили, Аргентина, Бразилия), в некоторых государствах Юго-Восточной Азии (Южная Корея, Малайзия, Сингапур, Филиппины).

2. Модель «дирижизма» - национальная модель бизнеса, в которой органы государственной власти и управления играют ведущую роль. Государственное

предпринимательство обеспечивает постоянное регулирование и программирование всей национальной экономики. Государственные властные и исполнительные органы, подобно дирижерам, управляющим симфоническими оркестрами, как бы дирижируют всеми субъектами предпринимательства и тем самым обеспечивают целостность национального бизнеса, устойчивость его поступательного развития.

Рассматриваемая модель базируется на представлениях о том, что противоречия деловых интересов субъектов предпринимательского бизнеса имеют непреодолимый характер, но их негативное влияние может быть успешно нивелировано при условии, что в национальной экономике мощно представлен государственный сектор. Такой сектор работает, прежде всего, на выполнение государственных заказов и заданий. Он является уравнивающей силой для конкурентов — негосударственных предпринимателей. Он же призван стабилизировать рынок труда, содействовать занятости населения.

Эта модель предпринимательства не отвергает самостоятельности субъектов предпринимательского бизнеса, не отказывает им в праве на инициативу, активность и предприимчивость. Однако главными достижениями современной предпринимательской цивилизации она полагает включение государства непосредственно в предпринимательскую деятельность, жесткость централизованного регулирования бизнеса, прежде всего, в сфере налогообложения и контроля легализации подозрительных доходов, а также лояльность к властям и законопослушность предпринимателей.

3. Модель социально ответственного бизнеса базируется на обеспечении всем предпринимателям наилучших возможностей проявления деловых способностей и талантов. Предприниматели должны быть наиболее полно и последовательно мотивированы на достижение высоких результатов в бизнесе.

Данные достижения рассматриваются не только как исключительные успехи самих предпринимателей, но, прежде всего, как результат взаимовыгодного сотрудничества государства и бизнеса. Поэтому предпринимательские доходы не воспринимаются как исключительное достояние лишь непосредственно получающих их субъектов предпринимательского бизнеса. Социально ответственный бизнес вынужден делиться доходами со всем обществом.

Делается это, как правило, с помощью налогообложения, причем размеры налога на прибыль, к примеру, в некоторых скандинавских странах достигают до 50%. Столь высокий уровень отчисления финансовых ресурсов, заработанных предпринимателями, в пользу государства объясняется необходимостью содержания социальной сферы, обеспечения социальных гарантий наемным работникам, пенсионерам, молодежи, временно нетрудоспособным и безработным гражданам. Если уж предприниматели представляют собой передовой и наиболее прогрессивный отряд человечества, они, как полагают теоретики модели социально ответственного бизнеса, должны быть передовыми во всем, в том числе в социальной поддержке граждан не предпринимателей своими доходами.

За счет подобных перераспределений обеспечивается социальная стабильность в обществе, общество предохраняется от разрушительных социальных конфликтов, подобных тем, которые сотрясали рыночную экономику в XIX в. и породили представления о необходимости замены рыночной экономики социализмом и коммунизмом. Настоящий социализм, оказывается, вполне может быть достижим при социальной рыночной экономике — такова официальная доктрина, лежащая в основе государственной политики в области бизнеса в рассматриваемых странах. Неслучайно широкое распространение имеют в них сегодня такие образные выражения, как «шведский социализм», «норвежский социализм» другие.

Социальная рыночная экономика возникла во второй половине XX века в послевоенной Федеративной Республике Германия. Ее становление происходило вследствие экономических реформ, инициированных знаменитым западногерманским канцлером Людвигом Эрхардом, которые позднее получили распространение в других европейских странах — Норвегии, Дании и Швеции. Ее главной особенностью является признание в качестве основного достижения современной цивилизации взаимной

ответственности между субъектами предпринимательского бизнеса и обществом. Общество обеспечивает процветание предпринимателей, предприниматели заботятся о процветании общества.

4. Патерналистская модель сотрудничества в бизнесе, характерна для Японии. Она опирается на инициативное негосударственное предпринимательство. Конкуренция охватывает не только сферу соперничества различных компаний, но и внутрифирменные предпринимательские проекты. Крупным предпринимательские фирмы диверсифицируют свою деятельность, рассредоточивают риски между различными направлениями бизнеса.

Острое соперничество между различными предпринимательскими проектами подкрепляется сотрудничеством между предпринимателями — владельцами бизнеса, а также рабочими и служащими их компаний в деле достижения успехов. Речь идет не об обычных отношениях работодателей и наемных работников. Сотрудники компании провозглашаются полноправными партнерами предпринимателей в их борьбе с конкурентами, хотя они таковыми, конечно, не являются, не будучи совладельцами бизнеса.

Процветание родной фирмы объявляется важнейшей жизненной установкой для миллионов людей. Преданность компании рассматривается как положительное моральное качество людей, которое имеет решающее значение в их стремлении сделать успешную профессиональную карьеру.

В свою очередь, владельцы бизнеса принимают на себя обязательства по оказанию постоянного внимания своим сотрудникам. Предприниматели готовы заботиться об их благосостоянии, о повышении ими своей профессиональной квалификации, о здоровье и благополучии их детей. Тем самым они демонстрируют предпринимательский патернализм — отцовское направляющее начало — по отношению к служащим своих компаний, действительно, помогающим им в конкурентной борьбе («патернализм» буквально означает «отцовство»).

Данной модели современная Япония обязана неправдоподобно высокими темпами экономического развития во второй половине XX века, ставшими основой так называемого «японского экономического чуда»[10].

5. Модель социалистической рыночной экономики (китайская модель бизнеса). Получила развитие в Китайской Народной Республике. Она сочетает инициативное предпринимательство с политической монополией одной партии - Коммунистической партии Китая (КПК). В середине 70-х годов прошлого века по инициативе одного из тогдашних лидеров КПК Дэн Сяопина Китай сделал резкий поворот от курса на построение социализма и коммунизма к формированию основ рыночно ориентированной экономики.

К особенностям современного бизнеса по-китайски относятся:

- развитие совместного предпринимательства в крупном производственном бизнесе, в котором с китайской стороны участвуют частные предприниматели и государственные предприятия;
- поддержание особых экономических зон на территории страны, которые могли бы выполнять функцию мировых центров бизнеса (например, Гонконг);
- активное привлечение инвестиций в национальную экономику со стороны состоятельных этнических китайцев, постоянно проживающих за рубежом (хуацяо);
- поощрение выезда китайцев за рубеж для ведения систематической предпринимательской деятельности;
- массовое мелкое предпринимательство внутри Китая. За короткие сроки китайский бизнес добился немалых успехов, прежде всего, в сфере производства товаров широкого потребления.

На протяжении почти трех десятилетий Коммунистическая партия Китая сохраняет политическую власть в стране, выступает главным мотором проводимых реформ и старается быть эффективным дирижером деятельности всех субъектов предпринимательского бизнеса.

### 1.3 Тема 3. Международное совместное предпринимательство и основы внешнеэкономической деятельности (10 часов)

#### 1.3.1 Перечень и краткое содержание рассматриваемых вопросов:

##### 1. Совместное предпринимательство как форма международного кооперирования

Совместное предпринимательство означает целый комплекс форм производственно - хозяйственной деятельности партнеров двух или нескольких стран, содержанием которой является кооперация в сферах производства, торговле, в научно-технической, инвестиционной и сервисной областях.

Общим признаком конкретных форм совместного предпринимательства является необходимость согласовать экономические интересы всех участников такого рода связей, так как в основе партнерства лежит конфликтная ситуация нестыковки их позиций (по кадровой, производственной и торговой политике, способам управления, оплате труда и т.п.), и обеспечивать движение товаров (услуг) от производителей к потребителям.

В основе совместного предпринимательства лежит объединение усилий, финансовых средств, материальных ресурсов и участие в прибыли, в риске и т.п.

Совместное предпринимательство осуществляется в следующих формах:

- консорциум;
- акционерное общество;
- международные экономические организации;
- свободные экономические зоны;
- совместные (российско-иностраннные) предприятия.

Консорциум (лат. consortium - соучастие, сотоварищество) - это временное добровольное объединение для решения конкретных задач (например, реализация крупных целевых программ и проектов). Выполнив поставленную задачу, консорциум прекращает свою деятельность или преобразуется в иной вид договорного объединения. Участники консорциума сохраняют свою хозяйственную самостоятельность и могут принимать участие в деятельности других консорциумов, ассоциаций, совместных предприятий. Консорциум пользуется и распоряжается имуществом, которым его наделяют учредители, средствами, выделенными на осуществление соответствующей целевой программы или поступающими из других источников. Консорциум, как правило, осуществляет свою деятельность на бесприбыльной основе. Юридическим лицом консорциум не является.

Организация консорциума оформляется соглашением. Действия всех участников консорциума координирует лидер консорциумов, получивший за это отчисления от других участников. Лидер представляет интересы консорциума, но действует в пределах полномочий, полученных от других членов. Каждый участник консорциума готовит предложения на свою долю поставок, из которых затем комплектуется общее предложение.

Консорциум несет солидарную ответственность перед заказчиком.

Международные экономические организации - это межправительственные и межгосударственные экономические организации, международные хозяйственные организации и объединения. Они создаются на основе договоров и соглашений между их учредителями.

Основной функцией межгосударственной экономической организации является координация действий стран - партнеров по сотрудничеству в производственной, научной и других сферах деятельности.

Основной функцией международной хозяйственной организации является совместная хозяйственная и координационная деятельность в научно-производственной сфере.

Совместное предприятие - это предприятие, созданное совместно разными странами, в том числе с участием российского и иностранного капитала.

В современной практике мирового хозяйствования понятие "совместное предприятие" трактуется довольно широко, объединяя в себе как соглашения между фирмами, включающие требования об участии в акционерном капитале совместного предприятия, так и соглашения, не включающие таких требований.

Поэтому в мировую практику были введены понятия:

- акционерное совместное предприятие;
- контрактное (договорное) совместное предприятие.

Акционерное совместное предприятие создается двумя и более участниками в форме акционерного общества, в котором каждый партнер владеет определенной долей акционерного капитала.

Контрактное совместное предприятие не предполагает создание новой фирмы для осуществления совместной деятельности. В его рамках все отношения между сторонами-участниками регулируются путем договоров.

Рассматривая совместные предприятия, важно учитывать положение потенциальных партнеров. Например, фирма, которая стремится получить источник финансирования, является в основном малым предприятием. Она вступает в партнерские отношения с крупной фирмой, которая имеет большие финансовые и операционные возможности. Операционные возможности для малого партнера, стремящегося расширить объем своей деятельности, иногда более важны, чем деньги.

Крупная фирма - партнер, участвуя в совместном предпринимательстве, заинтересована не столько в деньгах, сколько в каком-то конкретном товаре, производимом партнером, в сегменте рынка и т.п. Поэтому она вкладывает свой капитал не в рядовой пакет акций, а в совместное предпринимательство.

Создание нового действующего предприятия (фирмы) для осуществления определенной производственной деятельности является основной отличительной чертой совместного предпринимательства, рассматриваемого как партнерство, в котором каждый партнер активно участвует в процессе выработки решений этого предприятия.

Европейской экономической комиссией (ЕЭК) ООН выделяются следующие основные обязанности совместного предприятия:

- 1) наличие соглашения между участниками об общих долгосрочных целях предпринимательской деятельности;
- 2) объединение участниками для достижения этих долгосрочных целей активов в форме денежных средств, основных фондов, опыта управления, права на интеллектуальную собственность и прочих средств;
- 3) рассмотрение и оценка объединенных активов как капиталовложений участников;
- 4) создание самостоятельных органов управления, чья деятельность направлена исключительно на осуществление этих совместных целей;
- 5) участие сторон в прибылях от достижения согласованных целей и разделение связанных с этим рисков, определяемых процентом участия каждого партнера в совместных капиталовложениях.

## 2. Стратегия и мотивы создания совместного предприятия

Стратегия	Мотивы
Повышение эффективности производства	Сокращение объема затрат капитала при создании новых мощностей и производств; Повышение эффективности действующего производства, маркетинга и сбыта продукции; Доступ к более дешевым факторам производства (сырье, рабочая сила, энергия);



	Повышение рентабельности за счет экономного расходования ресурсов в результате использования новой технологии и организации труда; Упрощение обмена патентами, лицензиями, ноу-хау.
Расширение операций	Проникновение на новый потребительский рынок; Вступление в новую сферу деятельности; Приобретение новой производственной базы или новых каналов сбыта; Расширение и диверсификация существующего производства путем выпуска новых товаров, выхода в другие секторы экономики.
Уменьшение риска	Получение необходимой информации и дополнительных инвестиций; Расширение возможностей реализации товаров, услуг за счет выхода на новый рынок; Применение уже ранее испытанных методов производства, управления реализацией.
Развитие за счет привлечения инвестиций, технологий и квалификации	Получение дополнительных денежных средств, капитала; Получение новой технологии, ноу-хау; Приобретение управленческого опыта; Расширение экспорта; Замещение импорта; Обучение и подготовка квалифицированных кадров; Привлечение квалифицированных работников

Мотивы объединения усилий участников создания совместного предприятия могут быть различными, но в их основе практически лежит одна из четырех стратегий, обусловивших возникновение совместного предпринимательства:

- стратегия на повышение эффективности производства;
- стратегия на расширение операций;
- стратегия на уменьшение риска в производстве новых видов продукции;
- стратегия на развитие за счет привлечения инвестиций, технологий и квалификации для подъема отстающих отраслей или сфер деятельности.

В нашей стране предприятие с иностранными инвестициями может быть создано либо путем его учреждения, либо в результате приобретения иностранным инвестором доли участия (пая, акции) в ранее учрежденном предприятии без иностранных инвестиций или приобретения такого предприятия полностью.

Приобретение иностранным инвестором доли участия (пая, акций) в ранее учрежденном предприятии без иностранных инвестиций, а также приобретение такого предприятия полностью осуществляется в порядке, предусмотренном законодательством, действующим на территории России.

При создании предприятий с иностранными инвестициями, связанных с проведением крупномасштабного строительства или реконструкцией, предварительно проводится соответствующая экспертиза.

В необходимых случаях создание предприятий с иностранными инвестициями требует получения соответствующего заключения санитарно-эпидемиологических служб и проведения экологической экспертизы.

Учредительные документы предприятий с иностранными инвестициями должны определять предмет и цели деятельности предприятия, состав участников, размер и

порядок формирования уставного капитала, размер долей участников, структуру, состав и компетенцию органов управления, порядок принятия решений, перечень вопросов, требующих единогласия, порядок ликвидации предприятия. Кроме того, в учредительные документы могут быть включены и другие положения, не противоречащие действующему на территории России законодательству и отражающие особенности деятельности предприятия.

Вклады в уставный капитал предприятия с иностранными инвестициями оцениваются по согласованию между его участниками на основе цен мирового рынка. При отсутствии таких цен стоимость вкладов определяется по договоренности участников. Оценка может осуществляться как в рублях, так и в валюте.

Прибыль в совместном предприятии движется следующим образом.

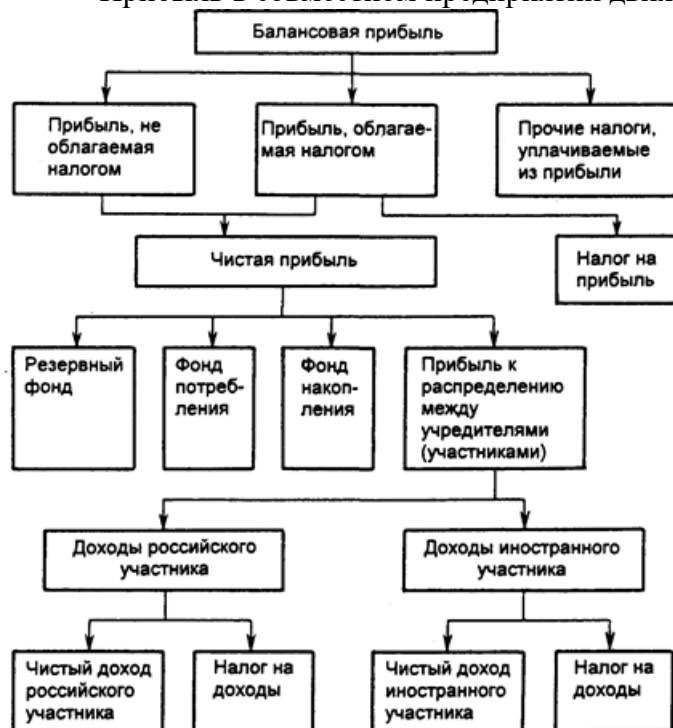


Рис. 3.1. - Схема распределения балансовой прибыли предприятия с российско-иностранном капиталом

### 3. Сущность и значение ВЭД, субъекты и объекты

Внешнеэкономическая деятельность каждой страны является важным условием ее экономического роста. Особенно это актуально в условиях международной экономической интеграции, транснационализации, международного разделения труда, глобализации мирового хозяйства. Следует различать понятия «внешнеэкономические связи» и «внешнеэкономическая деятельность». Внешнеэкономическая деятельность предприятий – это сфера хозяйственной деятельности, связанная с международной производственной и научно-технической кооперацией, экспортом и импортом продукции, выходом предприятия на внешний рынок. Эта деятельность представляет собой реализацию внешнеэкономических связей страны.

Сущность ВЭД как категории характеризуют ее функции:

1) организация и обслуживание международного экономического обмена – доведение продуктов, получаемых в процессе международного разделения труда (далее – МРТ), до потребителя;

2) международное признание потребительной стоимости продуктов МРТ – происходит завершение акта товарно-денежных отношений – обмен продукта МРТ на деньги, в результате чего потребительная стоимость, заключенная в продукте обмена, получает международное признание;

3) организация международного денежного обращения – создание условий для движения денег в процессе международных расчетов.

Осуществление ВЭД проявляется в форме реализации ВЭС. ВЭС – комплексная система разных форм международного сотрудничества государств и их субъектов во всех отраслях экономики. Как экономическая категория ВЭС – система экономических отношений, возникающая при движении ресурсов между государствами и экономическими субъектами стран. Эти отношения охватывают все сферы экономической жизни государства, прежде всего, производственную, торговую, инвестиционную и финансовую.

Форма ВЭС – это способ существования данного вида связи, внешнее проявление сущности конкретной связи. Вид ВЭС – это совокупность связей, объединенных одним общим признаком, например, направлением товарного потока или структурным признаком. Структурной единицей ВЭД является внешнеэкономическая операция. Внешнеэкономическая операция (ВЭО) – это комплекс действий контрагентов разных стран по подготовке, заключению и исполнению торговой, инвестиционной или иной сделки экономического характера.

ВЭО могут осуществляться по следующим основным направлениям:

- 1) торговля (экспортно-импортные операции, включая реэкспорт и реимпорт, операции встречной торговли и т.д.);
- 2) трансферт технологий (лицензионные и франчайзинговые соглашения, инжиниринг, реинжиниринг, консалтинг и т.д.);
- 3) инвестиции (совместные предприятия (далее – СП) с иностранным капиталом, инвестиции в пределах свободных экономических зон).

Внешнеэкономическая сделка – действия, направленные на установление, изменение или прекращение правовых отношений с иностранными контрагентами. Внешнеэкономическая деятельность в отличие от внешнеэкономических связей осуществляется на уровне производственных структур (фирм, организаций, предприятий) с полной самостоятельностью в выборе номенклатуры товара для экспортно-импортной сделки, в определении цены и стоимости, объема и сроков поставки. Внешнеэкономическую деятельность можно представить как совокупность определенных внешнеэкономических функций субъекта хозяйствования.

Субъекты ВЭД – это субъекты хозяйственной деятельности, различных форм собственности, самостоятельно осуществляющие внешнеэкономические операции с зарубежными партнерами.

Субъекты микроуровня:

- 1) физические лица-граждане РФ, иностранные граждане и лица без гражданства, имеющие гражданскую правоспособность и дееспособность в соответствии с законами РФ и постоянно проживающие на ее территории;
- 2) юридические лица, зарегистрированные в РФ и имеющие постоянное местонахождение на территории РФ;
- 3) объединения физических, юридических, физических и юридических лиц, не являющихся юридическими лицами в соответствии с законами РФ, но имеющие постоянное местонахождение на территории РФ и которым законами РФ не запрещено осуществлять хозяйственную деятельность;
- 4) филиалы, структурные единицы субъектов хозяйственной деятельности, иностранных субъектов хозяйственной деятельности, которые не являются юридическими лицами в соответствии с законодательством РФ (филиалы, отделения и т.п.), но имеют постоянное местонахождение на территории РФ;
- 5) СП, зарегистрированные на территории РФ и постоянно находящиеся на ее территории;
- 6) другие субъекты хозяйственной деятельности, предусмотренные законами РФ.

Субъекты мезауровня – это органы местного самоуправления на уровне регионов РФ в лице созданных ими внешнеэкономических организаций.

Субъекты макроуровня:

- 1) РФ как государство в лице ее уполномоченных органов;
- 2) негосударственные органы управления экономикой.

Субъекты мегауровня (межгосударственный уровень):

- 1) межгосударственные организации, ориентированные на налаживание координации и сотрудничества стран;
- 2) международные неправительственные экономические организации;
- 3) международные организации по регулированию мировой торговли;
- 4) международные валютно-кредитные организации.

Объекты ВЭД – ресурсы всех видов, товары и услуги, создаваемые во всех отраслях и сферах экономики, ценные бумаги, научно-техническая продукция, интеллектуальные и другие ценности, за исключением тех объектов, которые запрещается использовать во внешнеэкономической деятельности.

Основные принципы государственного регулирования внешнеторговой деятельности:

- защита государством прав и законных интересов российских производителей и потребителей товаров и услуг;
- равенство и не дискриминация участников внешнеторговой деятельности;
- единство таможенной территории РФ;
- обоснованность и объективность применения мер государственного регулирования внешнеторговой деятельности;
- исключение неоправданного вмешательства государства или его органов во внешнеторговую деятельность и нанесения ущерба участникам внешнеторговой деятельности и экономике России;
- обеспечение обороны страны и безопасности государства;
- единство системы государственного регулирования внешнеторговой деятельности;
- единство применения методов государственного регулирования внешнеторговой деятельности на всей территории России.

Каждая форма ВЭД имеет свои экономические и организационные особенности.

ВЭД организации может осуществляться в различных видах и формах (табл. 3.1).

Виды ВЭД	Формы ВЭД
Внешняя торговля	экспорт, импорт, бартерные сделки, компенсационные сделки
Международное инвестиционное сотрудничество	прямые зарубежные (иностранные) инвестиции, портфельные инвестиции, кредитные соглашения, международный финансовый лизинг, совместное производство в рамках совместного предприятия
Международное производственно-техническое сотрудничество	международная производственная кооперация, совместное сооружение промышленных объектов, совместные производственные программы, подрядное сотрудничество
Международное научно-техническое сотрудничество	купля-продажа патентов и лицензий, совместные научные исследования, оказание технической помощи, обучение персонала, франчайзинг, оказание консультационных инжиниринговых услуг
Международные валютно-финансовые и кредитные отношения	Предоставление кредитов и займов, проведение международных расчетов, купля-продажа валюты, купля-продажа ценных бумаг

Основой ВЭД является внешняя торговля, включающая экспорт и импорт разнообразных товаров в материально-вещественной форме, товарообменные операции, оказание различных услуг, выполнение тех или иных работ при взаимодействии с иностранными контрагентами и т. д.

Все большую актуальность приобретает инвестиционное сотрудничество с иностранными партнерами – привлечение иностранных инвестиций (капиталовложений в

российскую экономику) и инвестирование за рубежом, куда можно включить также создание международных объединений и других организаций.

С этим тесно связано сотрудничество в валютно-финансово-кредитной сфере, включающее получение и предоставление кредитов, финансирование различных проектов, осуществление платежно-расчетных и страховых операций.

Все более значимую роль приобретает лизинг. К этому виду ВЭД относится, с одной стороны, сдача в аренду российскими арендодателями (лизингодателями) различной машинотехнической продукции, транспортных средств и иных объектов иностранным арендаторам (лизингополучателям), а с другой стороны, аренда российскими участниками ВЭД машин, оборудования и иных изделий у иностранных лизингодателей, в том числе на условиях финансового лизинга.

Сотрудничество на компенсационной основе охватывает как простые, так и сложные компенсационные операции, переработку давальческого сырья (толлинг) и другие виды встречной торговли.

Сотрудничество в области транспорта включает международные перевозки экспортных и импортных грузов, транзитные перевозки иностранных грузов, транспортно-экспедиторское обслуживание. С этим видом ВЭД все теснее переплетается сотрудничество в области связи и информатики с использованием современных электронных средств, средств массовой информации, включая телевидение, радиовещание, газетно-журнальную и документально-кинематографическую продукцию.

Обширен диапазон социально-культурных услуг, которыми обмениваются российские участники ВЭД с иностранными партнерами. Сюда входит розничная торговля, общественное питание, гостиничное хозяйство, образование, здравоохранение, физкультура и спорт, торговля авторскими правами и т. д.

Самостоятельным видом ВЭД можно считать издательско-полиграфическую деятельность, осуществляемую совместно с иностранными партнерами, в том числе совместное написание научных трудов исторического, философского, экономического, социологического и иного профиля, общеобразовательных и популярных книг, публикацию статей и книг российских авторов в зарубежных издательствах и иностранных авторов в России.

В связи с бурным развитием мирового рынка туристских услуг в качестве самостоятельного вида ВЭД можно выделить иностранный туризм – экспорт и импорт туристских услуг. Экспорт туристских услуг обеспечивает поступление доходов от пребывания иностранных туристов в нашей стране, а импорт влечет расходы на оплату выезда туристов из России и их пребывание в зарубежных странах.

Внешнеэкономическая реклама используется в целях продвижения российской продукции на зарубежные рынки и реализации иностранной продукции на территории нашей страны. Она обеспечивает приток солидных доходов от зарубежных и российских рекламодателей при размещении рекламы на телевидении и в других средствах массовой информации, использовании наружной, печатной и других видов (средств) рекламы.

Для нашей страны, имеющей огромный опыт мореплавания и рыболовства, весьма актуально международное сотрудничество в области рыбного хозяйства. Этот вид сотрудничества включает лов рыбы российскими судами в морских экономических зонах зарубежных стран и иностранными судами в российских территориальных водах по соглашениям с соответствующими странами, а также реализацию морской продукции в России и за рубежом.

Существуют и такие особые формы ВЭД, как прибрежная и приграничная торговля, имеющие важное значение для многих регионов и субъектов РФ.

На практике довольно сложно провести четкую грань между видами и формами ВЭД. При разработке классификации видов ВЭД немалую роль играет субъективный фактор. Формы ВЭД характеризуются большим многообразием и подвижностью. По мере интенсификации мирохозяйственных связей появляются все новые формы ВЭД, которые

со временем могут стать и ее самостоятельными видами, тогда как сущность основных видов ВЭД в целом остается вполне стабильной.

#### 1.4 Тема 4. Организационно - правовые, управленческие и экономические основы предпринимательства (20 часов)

##### 1.4.1 Перечень и краткое содержание рассматриваемых вопросов:

##### 1 Организационно - правовые формы предпринимательской деятельности

Физические лица, которые осуществляют предпринимательскую деятельность без образования юридического лица, называются индивидуальными предпринимателями и крестьянскими (фермерскими) хозяйствами.

Индивидуальное предпринимательство без образования юридического лица (ИП):

- человек владеет и управляет бизнесом самостоятельно, без участия кого — либо.
- ИП вправе зарегистрировать товарный знак или знак обслуживания и действовать под фирменным наименованием.
- простота организации и управления делом.
- преимуществом данной формы является ещё и то, что прибылью распоряжается сам индивидуальный предприниматель.
- велики риски, т.к. предприниматель самостоятельно несёт имущественную ответственность по долгам и обязательствам своей фирмы.

Коммерческие организации (юридические лица).

Хозяйственные товарищества.

а) Полное товарищество:

коммерческая организация, участники которой (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам всем принадлежащим им имуществом.

Лицо (юридическое или физическое) может быть участником только одного полного товарищества.

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

Участники товарищества солидарно несут ответственность своим имуществом по обязательствам товарищества, то есть кредитор может предъявить требование как ко всему товариществу, так и к каждому из товарищей в отдельности.

Прибыль предприятия распределяется пропорционально долям полных товарищей

б) Коммандитное товарищество (товарищество на вере):

помимо полных товарищей имеет также вкладчиков (коммандитистов), которые отвечают по обязательствам товарищества лишь в пределах своего вклада.

коммандитисты не несут ответственности по обязательствам товарищества и, в свою очередь, не имеют права участвовать в управлении и ведении дел товарищества.

по обязательствам коммандитисты отвечают только внесённым вкладом и могут выйти из товарищества в любое время, чего полные товарищи сделать не могут.

учредителями в нём могут быть не только индивидуальные предприниматели и коммерческие организации (фирмы), но и некоммерческие организации.

Товарищество (как полное, так и коммандитное) создается и действует на основании учредительного договора, подписываемого всеми его участниками. Коммандитные товарищества должны указывать совокупные размеры вкладов коммандитистов.

Слабые стороны хозяйственных товариществ:

до его создания необходимо зарегистрироваться в качестве ИП, полные товарищи отвечают не только за себя, но и за «товарища».

Поэтому данная организационно-правовая форма является редкой, но и доверия у клиентов и кредиторов вызывает больше остальных.

Хозяйственные общества.

Учредителями могут быть граждане и/или юридические лица.

Уставный капитал обществ, как и товариществ, образуется за счёт вкладов участников и разделён на доли.

Различие хозяйственного общества от товарищества:

товарищества – это объединения лиц, а общества – объединение капиталов.

участники обществ могут не участвовать лично в управлении предприятием, получают прибыль, пропорциональную своей доле.

если участниками товариществ могут быть только ИП или коммерческие юридические лица, а участниками обществ могут быть любые физические лица и организации.

Хозяйственные общества.

а) Общество с ограниченной ответственностью (ООО):

- учреждается одним или несколькими лицами,
- уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров;
- участники ООО не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.
- личного участия в управлении обществом не требуется;
- при выходе из ООО соучредителю выплачивается компенсация соразмерная его доле.
- ООО является распространенной формой предпринимательства, потому что процедура регистрации и ведения бухгалтерской документации проста. Можно стартовать с небольшого размера капитала, в настоящее время от 10 тыс. рублей.

б) Общество с дополнительной ответственностью (ОДО):

участники несут дополнительную помимо стоимости вклада в уставный капитал ответственность по обязательствам своим имуществом в одинаковом для всех размере, кратном к стоимости их вкладов, определяемом учредительными документами общества.

Если общество создается одним лицом, то его единственным учредительным документом является устав.

в) Акционерное общество (АО):

- общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций;
- участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.
- акционеры получают на свои акции процент от прибыли – дивиденды;
- акционеры могут выйти из АО продав свои акции.

Учредительным документом акционерного общества является его устав, утвержденный учредителями.

Кроме того, учредители заключают между собой договор о создании акционерного общества (но договор не является учредительным документом).

Акционерные общества бывают публичными и непубличными.

Публичное акционерное общество.

Акции свободно продаются и покупаются на рынке ценных бумаг.

АО обязано ежегодно публиковать для всеобщего сведения годовой отчет, бухгалтерский баланс, счет прибылей и убытков.

Число учредителей открытого акционерного общества не ограничено.

Непубличное акционерное общество.

Его акции распределяются только среди его учредителей или заранее определенного круга лиц.

Число акционеров не должно превышать 50.

Производственный кооператив (артель):

Данная форма предпринимательства основана на личном трудовом участии членов и их паевых взносах. В нашей стране широко распространены сельскохозяйственные кооперативы.

Признаками производственного кооператива:

- добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности (производство, переработка, сбыт промышленной, сельскохозяйственной и иной продукции, выполнение работ, торговля, бытовое обслуживание, оказание услуг),

- основано на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов.

Члены производственного кооператива (ПК) несут по его обязательствам дополнительную ответственность в размерах и порядке, предусмотренных Федеральным законом и уставом кооператива.

Число членов кооператива не должно быть менее 5.

Имущество, находящееся в собственности кооператива, делится на паи его членов в соответствии с уставом.

Учредительный документ – устав, утверждаемый общим собранием его членов.

Принципиальным отличием производственных кооперативов от хозяйственных обществ и товариществ является обязательное личное трудовое участие его членов в деятельности кооператива, в то время как в хозяйственном обществе и товариществе обязательным является лишь участие учредителей в уставном капитале (финансовое участие) предприятия.

Унитарное предприятие — это такая форма предпринимательства, при которой предприятие не имеет права собственности на закреплённое за ним имущество, а имеет право управления.

Признаки унитарного предприятия:

коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закреплённое за ней собственником имущество.

Учредительными документами унитарного предприятия являются решение собственника и утвержденный собственником устав.

Унитарные предприятия осуществляют лишь те виды деятельности, которые определены собственником в уставе.

Органы управления унитарных предприятий носят единоличный характер.

Имущество унитарного предприятия является неделимым (унитарным).

унитарное предприятие выполняет только деятельность, указанную в Уставе.

Хозяйственное партнёрство — новый для России вид организационно-правовой формы предпринимательской деятельности.

Сочетает признаки ООО и хозяйственного товарищества.

Его участниками могут быть граждане и юридические лица.

Всего участников не должно быть более 50.

Если участников хозяйственного партнёрства больше 50, оно должно быть реорганизовано в АО.

Создаётся хозяйственное партнёрство двумя или более лицами, это отличает данную форму от ООО, учредителем которого может быть одно лицо.

Права участников партнёрства схожи с правами участников ООО.



Особенность партнёрства заключается в том, что оно не вправе осуществлять эмиссию ценных бумаг и размещать рекламу о своей деятельности.

При желании учредителей организационно-правовую форму можно сменить – реорганизовать.

Например, ООО может быть реорганизовано в АО или потребительский кооператив.

Для этого необходимо решение собрания учредителей и соблюдение некоторых законных требований, к примеру, увеличение минимального уставного капитала ООО от 10 тыс. руб. до 100 тыс. для создания публичного АО.

На практике не исключены случаи принудительной реорганизации, если того требует закон. Например, если численность учредителей ООО превысит 50 человек, оно обязано стать публичным АО или потребительским кооперативом.

Некоммерческие организации – организации, не преследующие извлечение прибыли в качестве цели своей деятельности и не распределяющие полученную прибыль между участниками:

- потребительские кооперативы;
- общественные и религиозные организации; фонды; учреждения;
- объединения юридических лиц (ассоциации и союзы).

## 2. Принятие предпринимательского решения

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

Внутренняя среда - это пространственная сфера распространения прямого воздействия предпринимателя. Она сегментирована. Составляющие ее сегменты носят название внутренних переменных. Если предприниматель представляет фирму, то все факторы, непосредственно определяющие ее, и будут внутренней средой. Фирма воспринимается предпринимателем как системная структура. Если меняется один элемент системы, то изменению будут подвержены и другие ее элементы.

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

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

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

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

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

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

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

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

Рыночный сигнал - практически внешний фактор, но "вброшенный" во внутреннюю среду фирмы, он обеспечивает обратную связь (реакция потребителя на товар).

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

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

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

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

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

- 1) государственные органы и их предписания и законы. К ним в обязательном порядке нужно "подстраиваться"

- 2) партнеры и партнерские связи. Этот фактор меньшей силы, поскольку его можно менять по своему усмотрению

- 3) источники силового давления (рэкетеры, вымогатели, взяточники).

Предпринимателю приходится "подстраиваться" и под этот фактор;

- 4) конкуренты. Их поведение обязательно учитывается в деятельности предпринимателя;

- 5) имидж фирмы. Это представление о ней во внешней среде. Может облегчать или усложнять деятельность в зависимости от положительного или негативного восприятия фирмы;

- 6) профсоюзы. В российской действительности они пока не на шли своего места, но в целом их роль в других странах очень важна.

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

- 1) политические факторы;

- 2) научно-технические достижения;

- 3) состояние экономики;

- 4) социально-культурные факторы;

- 5) изменения на мировом рынке.

Предпринимателю необходимо постоянно анализировать динамику внешней среды. Это сложная и трудоемкая работа. Трудности такого анализа заключаются в том, что высока сложность структуры анализируемых факторов; уровень их воздействия различен; одни факторы характеризуются постоянством, а другие эпизодичностью воздействия; изменения во внешней среде динамичны, зачастую хаотичны, бывают очень быстрыми.

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

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

Каждый предприниматель имеет свою индивидуальную технологию принятия решений. Решение может приниматься на основе интуиции. Под интуицией понимается в

этом случае неосознанное знание, полученное в результате опыта. Такой метод принято называть интуитивным. Для его использования необходимо иметь большой опыт предпринимательской деятельности.

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

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

Обобщенную технологию принятия предпринимательского решения можно графически представить в виде блок-схемы (рис. 4.1).



Рис 4.1 - Схема технологии принятия предпринимательского решения

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Обычно опытный предприниматель оставляет на этом этапе для дальнейшего рассмотрения 2-3 альтернативы. Последние два этапа всегда требуют определенной доли

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

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

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

$$Ц_t = И_{пф} - П_{мд},$$

где  $Ц_t$  - цена товара;  $И_{пф}$  - фактические издержки производства;  $П_{мд}$  - минимально допустимая прибыль.

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

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

Рыночная цена - это фактическая цена, по которой товар реально приобретает. Разница между рыночной ценой и минимально допустимой выступает в качестве сверхприбыли  $СП = Ц_r - Ц_{мд}$ ,

где  $СП$  - сверхприбыль;  $Ц_r$  - рыночная цена;  $Ц_{мд}$  - минимально допустимая цена.

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

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

Управление издержками производства.

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

Между планированием затрат и моментом их осуществления существует временной разрыв. В связи с этим предприниматель при планировании издержек использует принцип "максимально возможных затрат". Это принцип, обратный принципу минимально допустимой цены.

При рассмотрении экономических издержек обычно оперируют понятием "валовые издержки". Валовые издержки представляют собой совокупность постоянных и переменных издержек  $И_{вал} = И_{пост} + И_{пер}$ .

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

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

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

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

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

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

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

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

Максимально возможный объем производства определяется с помощью производственной функции

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

где  $K_m$  - максимально возможный объем производства продукции;  $T$  - используемые в производстве ресурсы;  $K$  - используемый в производстве капитал.

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

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

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

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

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

Такой подход характерен для начинающего предпринимателя.

Наивысший уровень эффективности производства будет достигаться при определенном сочетании объема производства и издержек. Если рассматривать для упрощения два фактора производства - капитал и труд, то на долю каждого фактора будет приходиться определенная доля другого.

Например, для обслуживания 5 станков нужно 10 рабочих, а для 10 станков - 20. Это можно отобразить в виде графической зависимости. Причем эту зависимость целесообразно представлять в стоимостной форме.

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

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

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

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

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

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

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

1.5 Тема 5. Инструменты реализации предпринимательских идей и основы бизнес – планирования (8 часов)

#### 1.5.1 Перечень и краткое содержание рассматриваемых вопросов:

##### 1. Инструменты реализации предпринимательских идей

Важнейшее условие успешной предпринимательской деятельности — прогрессивные обоснованные предпринимательские идеи. Наличие капитала и прочих ресурсов для производства еще недостаточно для предпринимательства в той или иной области, если отсутствует реальная идея. Правильно выбранная идея определяет успешную деятельность предпринимателя на длительный срок. Традиционно под идеей в предпринимательстве подразумевается идея нового товара или нового продукта. Очевидность этого положения не вызывает сомнений — каждому новому товару или продукту практически всегда предшествует предпринимательская идея. Новый продукт, таким образом, становится итогом практической реализации идеи, ее воплощением в реальной жизни. Более того, формирование идей необходимо рассматривать в широком смысле, поскольку новый продукт или товар может быть получен и после модификации существующего продукта, что в характеристиках последнего может позволить получить изменения, которые потребитель может считать достаточно значимыми. Результатом идеи может быть не только новый продукт в понимании рыночного товара, а создание на предприятии новых условий, формирование различных предпосылок, реализация характерных изменений технического, технологического, организационного, правового, финансового и т.п. содержания — нововведений.

Наиболее характерные формы предпринимательских идей:

1. идея бизнеса;
2. идея товара;
3. идея нововведения.

Выделенные три формы предпринимательских идей (идея бизнеса, идея товара и идея нововведения) скорее всего являются для предпринимательского бизнеса основными и наиболее характерными. Суть идеи должна базироваться на принципе: найти потребность и удовлетворить ее. Следовательно, предпринимательская идея — это четко сформулированное предпринимателем мнение, с помощью какого именно нового товара (услуги) или реализовав какой именно способ изготовления имеющейся продукции он может получить наибольшую прибыль.

Предпринимательская идея должна быть ориентирована:

- на новый или усовершенствованный товар, продукт, услугу;
- на новый подход к изготовлению уже имеющейся продукции, услуги, то есть технологические или организационные нововведения;
- на создание нового спроса.

Становление идеи предусматривает, во-первых, разработку концепции деятельности предпринимателя, во-вторых, подготовку к будущей деятельности. Выделяется два подхода к разработке «изюминки» для фокусного сегмента:

1. предприниматель — профессионал, хорошо владеющий технологией производства какого-либо продукта; он решает производить его самостоятельно;

2. предприниматель определяет потребность в определенном товаре, услуге на рынке, которые он может предложить потенциальным потребителям. Генерирование деловых идей предполагает выбор предпринимателем конкретного товара и осознание того, что он сможет выйти с этим товаром на рынок. Вести деятельность, не обновляя идей, невозможно. Деятельность предпринимателя предполагает создание банка идей. Банк идей — это перечень того, что могло бы составить (в случае необходимости) основной или дополнительный профиль производства. Отбирая наиболее приемлемые на данный момент идеи, предприниматель должен не отказываться от других идей, а накапливать их, оставляя в резерве, постоянно работая над их развитием, поскольку они могут предопределить его успехи в будущем. При этом идеи не обязательно должны быть абсолютно новыми. Для накопления банка идей, их генерирования, предприниматель может привлекать также своих коллег, сотрудников, потребителей, например путем анкетного опроса. Обновление идей вызвано стремлением предпринимателя к повышению прибыльности, наращиванию капитала, совершенствованию и обновлению производства и победе над конкурентами.

Может быть принята к действию только та предпринимательская идея, которая:

- обеспечивает выпуск продукции, работ, услуг, на которые имеется спрос на рынке;
- более конкурентоспособна, чем другие;
- реально воплотима;
- экономически эффективна;
- соответствует возможностям предпринимателя.

Чтобы сделать идею реальной и прибыльной, М. Смолл предлагает такие действия:

- записать возникшую идею (если это новое изделие — сделать зарисовку, если новый процесс — описать его), что позволит уточнить, упорядочить ее;
- сделать макет или модель, что даст возможность уточнить идею;
- определить ценность идеи;
- установить, можно ли получить патент на эту идею, если подобных идей нет;
- если есть собственное дело, решить, можно ли самостоятельно взяться за реализацию идеи; если нет собственного дела, необходимо продумать, можно ли реализовать идею вместе со своим работодателем, застраховав себя от возможных неприятностей соответствующим юридическим документом;
- совершенствовать идею, при этом не оставляя основной работы;
- рассмотреть возможности и условия передачи идеи компании, специализирующейся в этой области;
- продумать возможности организации новой компании, чтобы реализовать идею;
- не отказываться от идеи до тех пор, пока не появится уверенность, что в ее реализации использованы все моменты.

Предпринимательская идея является потенциалом предпринимательства. Удачно сформулированная идея может определить деятельность предпринимателя на всю жизнь. Однако чаще для продолжения предпринимательства требуются все новые и новые идеи.

Источниками формирования предпринимательских идей обычно считают:

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

Сущность использования товарного рынка как источника идей сводится к выявлению существующего на рынке дефицита и прибыльности своих усилий, направленных на возможную ликвидацию такого дефицита. Обычно к этому источнику прибегают начинающие предприниматели, имеющие небольшой опыт. Опытный предприниматель тоже анализирует товарный рынок, но обычно преследует другие цели.

При использовании в качестве источника идей географических или структурных «разрывов» в системе общественного производства предприниматель анализирует: процесс производства товара, его отдельных компонентов или даже целой товарной группы; источник и «маршрут» продвижения товара от производителя к потребителю; форму предложения товара потребителю. Цель этого анализа: обнаружение «разрывов» в процессе производства — структурных (этот товар производится, а тот не производится) или в процессе поставок — географических (этот товар производится в нашей стране, а тот ввозится из-за рубежа, почему?). Если в результате обнаружения «разрывов» предприниматель формирует идею и реализует ее, то значит, он сумел интегрироваться в процесс производства.

Достижения науки и техники в качестве источника идей требуют хорошей информированности в этой области и значительного интеллектуального труда. С одной стороны, такой подход направлен на поиск конкретных форм совмещения имеющихся достижений науки, техники и технологии, с другой — возможностей производства новых товаров. Планирование производства новых товаров осуществляется на основе внедрения в производство достижений науки, техники и технологии. Этой деятельностью должны заниматься профессионалы. Не осознанные потребителем и пока неудовлетворенные запросы, угадываемые предпринимателем, представляют собой практически неисчерпаемый источник идей. Это основывается на том, что любая удовлетворенная потребность порождает новую. Если рассуждать в масштабах рынка, то обеспечение им видимых общественных потребностей приводит к созреванию новых, которые еще могут не осознаваться потенциальными потребителями. Поэтому предпринимателю важно прогнозировать будущее развитие рынка. Однако идеи, основанные на данном источнике, приводят к проектам с повышенным риском. Зато успешная реализация таких проектов позволяет обеспечить долговременное устойчивое положение на рынке и высокий доход.

Каждый предприниматель избирает свою технологию реализации идеи. Однако можно предложить общий подход. При готовности реализовать идею, целесообразно составить общую схему реализации.

I. Для зарождения и формирования идей особое значение имеет информация:

- о ситуации на рынке и в отрасли, представляющей интерес для деятельности предпринимателя, в первую очередь выявление товарного дефицита и прибыльности его устранения;
- о достижениях науки и техники в предполагаемой области деятельности, позволяющих производить новые товары, услуги или совершенствовать технологию и организацию производства выпускаемой продукции;
- о не выявленных рыночных потребностях и возможности их удовлетворения;
- о новых сферах применения продукции, услуг;
- о географическом или структурном «разрыве» в системе общественного производства.

Источниками такой информации, а следовательно, и идей служат: потребители (анкетирование потребителей); торговые работники, сбытовики товара, дилеры; консультанты по производству, дизайну, маркетингу, рекламе, управлению; информационные фирмы; конкуренты; печатные информационные издания (журналы, рекламные и реферативные сборники); работники организации, составляющие информационные обзоры, осуществляющие реферирование печатных изданий, занимающиеся исследовательской деятельностью.



Таким образом, на данном этапе предприниматель должен сформулировать представление, какой именно товар он будет производить.

II. Анализ предпринимательского потенциала, т.е. материальных, профессиональных и интеллектуальных возможностей предпринимателя, позволяет выбрать наиболее приемлемый для него вид деятельности. Предприниматель должен определить, имеет ли он возможность воплотить в жизнь свои идеи. Предпринимательский потенциал определяется возможностями предпринимателя — профессиональными; физико-психологическими; интеллектуальными; нравственными; материальными; финансовыми; информационными, а также наличием производственных и офисных помещений. Для анализа предпринимательского потенциала используют тесты, заранее подготовленные вопросы. На их основе выявляется, каким именно видом деятельности предпочтительнее заниматься бизнесмену с учетом его интеллектуальных, психологических и физических данных при наличии определенных материальных ресурсов.

III. Любая предпринимательская идея нуждается в экспертной оценке как на начальном этапе — оценка содержания самой идеи, так и на этапе ее практического воплощения. На начальном этапе следует оценить, насколько совместимы содержание идеи и возможности предпринимателя. На данном этапе предприниматель должен определить, имеются ли у него необходимые материально-технические возможности для организации производства; есть ли специалисты, которые смогут его организовать; возможно ли создать необходимые партнерские отношения для реализации идеи. Результаты экспертной оценки предпринимательской идеи позволяют установить, следует ли продолжать разработку идеи или целесообразно начать работу над другой.

IV. Отбор идей осуществляется по следующим критериям:

- наличие спроса на товарном рынке на продукцию, услуги, которые позволит предложить потребителю реализация идеи;
- соответствие идеи предпринимательскому потенциалу;
- объем инвестиций, необходимых для реализации идеи, возможности и источники их получения;
- издержки производства и эффективность возможной реализации идеи;
- период внедрения идеи;
- перспективность идеи;
- экономическая безвредность.

Выбор идеи во многом определяется финансовыми возможностями предпринимателя: его собственным капиталом и капиталом компаньонов, возможностью получения кредитов и займов. Обязательным критерием выбора идеи является эффективность ее реализации. Для определения эффективности проводят расчеты затрат и результатов идеи, сроков окупаемости затрат, размера прибыли.

При выборе предпринимательской идеи необходимо оценить ее рискованность и решить, идти на риск или нет, каким образом избежать его или уменьшить.

V. В ходе анализа {экспертной оценки} выбранных идей предприниматель должен определить: сможет ли он приобрести технику, сырье и материалы, привлечь работников необходимой квалификации; необходимые размеры инвестиций и источники их получения; прибыльность идеи.

Предприниматель должен также учитывать и внешние факторы: взаимодействие с государственными органами и законодательством; наличие конкурентов, партнеров, источников силового давления (рэкет, взяточники), имидж фирмы.

VI. На основе имеющейся информации и ее экспертной оценки, убедившись в эффективности или неэффективности идеи, предприниматель принимает определенное решение: реализовать идею; отказаться от идеи; отложить реализацию идеи на определенный срок (например, до возможного момента привлечения необходимых инвестиций).

VII. Разработка схемы реализации идеи включает в себя следующие этапы:

- разработка технической документации на новую или усовершенствованную продукцию, услуги;
- разработка технологии изготовления продукции, выполнения работ, оказания услуг;
- выбор форм организации труда и производства;
- выбор системы управления производством;
- четкое определение, какая именно и в каком количестве потребуется техника, где она будет приобретена, какие и где будут приобретены инструменты, оснастка, приспособления;
- определение и расчет необходимых материальных ресурсов и источников их приобретения;
- разработка схемы размещения производственных мощностей, органов управления и обслуживания; вспомогательных подразделений, в том числе складских, ремонтных и др.;
- расчет необходимой численности работников, их профессионального состава, определение условий, на которых они будут привлечены;
- четкое распределение функций по реализации идеи между исполнителями и установление персональной ответственности исполнителей;
- выбор схемы сбыта готовой продукции, в том числе потребителей, условий потребления, персональной ответственности работников за реализацию продукции.

## 2. Основы бизнес-планирования

Бизнес-план – краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения.

Бизнес-план является документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля. Важно рассматривать бизнес-план как сам процесс планирования и инструмент внутрифирменного управления. Бизнес-план является своего рода документом, страхующим успех предполагаемого бизнеса, в то же время бизнес-план – инструмент самообучения.

Основной целью разработки бизнес-плана является планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайшие и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Наряду с главной, определяющей целью составители бизнес-плана должны отразить другие цели:

1) социальные цели – преодоление дефицита товаров и услуг, оздоровление экологической обстановки, улучшение психологического климата в стране, создание новых духовных и культурных ценностей, развитие научно-технического и творческого потенциала, расширение деловых контактов, международных связей;

2) повышение статуса предпринимателя – развитие и укрепление экономического потенциала предпринимателя (включая производственный потенциал, финансовый, технико-технологический, научный, образовательный, а также духовный). Это служит условием и залогом возможности успешного проведения последующих сделок, повышения престижа предпринимателя, порождаемого его известностью, доброй репутацией, гарантиями высокого качества товаров и услуг;

3) иные, специальные цели и задачи – развитие контактов, зарубежные поездки, вхождение в различного рода ассоциации и др. или, например:

- уяснить степень реальности достижения намеченных результатов;

- доказать определенному кругу лиц целесообразность реорганизации работы уже существующей фирмы или создания новой;

- убедить сотрудников компании в возможности достижения качественных или количественных показателей, намеченных в проекте и т. д.

Основной центр бизнес-плана – концентрирование финансовых ресурсов для решения стратегических задач, то есть он призван помочь предпринимателю решить следующие основные задачи, связанные с функционированием фирмы:

1) определить конкретные направления деятельности, перспективные рынки сбыта и место фирмы на этих рынках;

2) оценить затраты, необходимые для изготовления и сбыта продукции, соизмерить их с ценами, по которым будут продаваться товары, чтобы определить потенциальную прибыльность проекта;

3) выявить соответствие кадров фирмы и условий для мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;

4) проанализировать материальное и финансовое положение фирмы и определить, соответствуют ли материальные и финансовые ресурсы достижению намеченных целей;

5) просчитать риски и предусмотреть трудности, которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

В современной практике бизнес-план выполняет пять функций.

Первая из них связана с возможностью его использования для разработки стратегии бизнеса. Эта функция жизненно необходима в период создания предприятия, а также при выработке новых направлений деятельности.

Вторая функция – планирование. Она позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы внутри фирмы.

Третья функция позволяет привлекать денежные средства – ссуды, кредиты. В современных российских условиях без кредитных ресурсов практически невозможно осуществить какой-либо значительный проект, однако получить кредит не просто. Главная причина заключается не столько в проблеме высоких процентных ставок, сколько в возросшей невозвратности кредитов. В этой ситуации банки предпринимают целый комплекс мер по обеспечению возврата денежных средств, среди которых следует отметить требования банковских гарантий, реального залога и другие, но решающим фактором при предоставлении кредита является наличие проработанного бизнес-плана.

Четвертая функция позволяет привлечь к реализации планов компании потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в производство собственный капитал или имеющуюся у них технологию. Решение вопроса о предоставлении капитала, ресурсов или технологии возможно лишь при наличии бизнес-плана, отражающего курс развития компании на определенный период времени.

Пятая функция путем вовлечения всех сотрудников в процесс составления бизнес-плана позволяет улучшить их информированность о предстоящих действиях, скоординировать усилия, создать мотивацию достижения целей. Подготовка и эффективное использование бизнес-плана имеет первостепенное значение. Этот план может быть разработан менеджером, руководителем, фирмой, группой фирм или консалтинговой организацией. Для определения стратегии развития крупной фирмы составляется развернутый бизнес - план. Нередко уже на стадии его подготовки определяются потенциальные партнеры и инвесторы. Что касается временного аспекта бизнес - планирования, то большинство фирм составляет планы на год. В них детально рассматриваются различные направления деятельности фирмы в этот период и в целом характеризуется дальнейшее развитие. Некоторые фирмы составляют планы на срок до 5 лет, и лишь крупные компании, твердо стоящие на ногах, планируют на период более 5 лет.

Наряду с внутрифирменными функциями бизнес-планирование имеет большое значение при определении стратегии планирования на макроуровне. Совокупность долгосрочных бизнес-планов предприятий составляет информационную базу, которая

является основой для разработки национальной политики планирования в рамках государственного регулирования экономики.

Таким образом, в наибольшей степени бизнес - план используется при оценке рыночной ситуации как вне фирмы, так и внутри нее при поиске инвесторов. Он может помочь крупным предпринимателям расширить дело с помощью покупки акций другой фирмы или организации новой производственной структуры, а также служит основой для формирования общегосударственной стратегии планирования.

В рыночной экономике существует множество версий бизнес-планов по форме, содержанию, структуре и т. д. Наибольшие различия наблюдаются в рамках модификаций бизнес - планов в зависимости назначения: по бизнес-линиям (продукция, работы, услуги, технические решения), по предприятию в целом (новому или действующему).

Существуют два основных подхода к разработке бизнес-плана. Первый заключается в том, что инициаторы проекта сами разрабатывают бизнес-план, а методические рекомендации получают у специалистов, в частности у возможных инвесторов. Согласно зарубежной практике данный подход является более предпочтительным.

Кроме авторов концепций, заложенных в бизнес-плане, в его создании активное участие принимают финансисты, знающие особенности кредитного рынка, наличия свободных капиталов, риска данного бизнеса. При втором подходе инициаторы бизнес-плана сами его не разрабатывают, а выступают в качестве заказчиков.

Разработчиками бизнес - плана являются фирмы, специализирующиеся в области маркетинговой деятельности, авторские коллективы, отдельные авторы. При необходимости привлекаются консалтинговые фирмы и эксперты. В зарубежной практике принято, что разработка бизнес-планов осуществляется с обязательным участием руководителя предприятия. Многие зарубежные банки и инвестиционные фонды отказываются рассматривать заявки на выделение средств, если это условие не соблюдается. В любом случае независимо от способов составления бизнес-плана в процессе его разработки подлежат взаимному учету и увязке интересы и условия заинтересованных сторон:

- 1) заказчика бизнес-плана, являющегося самостоятельным инвестором или использующего привлеченный капитал, интерес которого – реализация проекта и получение дохода;
- 2) инвестора, интерес которого – возврат вложенных средств и получение дивидендов;
- 3) потребителей, использующих продукцию, интерес которых – удовлетворение потребностей в товарах;
- 4) органов власти, определяющих потребности и приоритеты развития бизнеса, основная цель работы которых – удовлетворение общественных потребностей.

В бизнес-плане оценивается перспективная ситуация как внутри фирмы, так и вне ее. Он особенно необходим руководству для ориентации в условиях акционерной собственности, так как именно при помощи бизнес-плана руководители компании принимают решение о накоплении прибыли и распределении ее части в виде дивидендов между акционерами. Этот план используется при обосновании мероприятий по совершенствованию и развитию организационно - производственной структуры фирмы, в частности для обоснования уровня централизации управления и ответственности сотрудников. Следует отметить, что указанный план, как правило, активно помогает координировать деятельность партнерских фирм, организовывать совместное планирование развития групп фирм, связанных кооперированием и изготовлением одинаковых или взаимодополняющих продуктов. В таком случае, фирмы-партнеры осуществляют общее финансирование.

Существуют определенные особенности при разработке бизнес-планов для различных организаций, как, например, для одноточечной и многоточечной организации.

Под одноточечной организацией понимается организация (юридическое лицо), состоящая из одного предприятия. Соответственно, многоточечной будет организация,

состоящая из двух и более предприятий. При планировании деятельности такой организации сначала разрабатываются планы для каждого предприятия, а затем эти планы сводятся в один бизнес-план. Если бизнес начинается впервые, то в план включаются лишь расчетные показатели. Если бизнес уже существует, то в план включаются отчетные данные за предшествующий год, с которыми сравниваются показатели планируемого года.

Бизнес-план для организаций с крупным инвестиционным проектом, требующим внешнего финансирования, – это наиболее сложный вид бизнес-плана. Первое место здесь занимают показатели, характеризующие инвестиционный проект. Затем излагаются обычные разделы бизнес-плана, увязанные с инвестиционным проектом. Особенностью диверсифицированных организаций является направленное осуществление нескольких видов деятельности. Это должно отразиться в бизнес - планах таких организаций. Чаще всего, в диверсифицированных организациях отдельные виды деятельности осуществляются в специальных подразделениях – филиалах (бизнес-единицах). В таких случаях организация выступает как многоточечная, и бизнес-план составляется соответственно. Бизнес-план для непроизводственных организаций отличается тем, что вместо развернутого плана производства в нем кратко излагается планируемый перечень услуг (работ), которые будут предоставляться. На первом месте здесь – освещение условий предоставления услуг (выполнения работ), наличие лицензий, разрешений, сертификатов, обеспечение прав потребителей. Вместо плана производства в бизнес - плане непроизводственной организации разрабатывается оперативный план, в котором прогнозируются средства, помещения и ресурсы, которые будут необходимы для ведения бизнеса в предстоящий период, а также потребность в материалах, рабочей силе, средствах связи и т. д. Остальные разделы плана разрабатываются аналогично планам производственных организаций.

#### *Отличие бизнес - плана от других плановых документов*

Бизнес - план, как никакой из других планов фирмы, имеет внешнюю направленность, превращается в своего рода товар, продажа которого должна принести максимальный выигрыш. Следовательно, в отличие от традиционного плана экономического и социального развития предприятия бизнес - план учитывает не только внутренние цели предпринимательской организации, но и внешние цели лиц, которые могут быть полезны новому делу. Кроме того, в бизнес-плане основное внимание сосредоточено на маркетинговых и финансово-экономических аспектах бизнеса, в то время как научно-технические, технологические и социальные стороны представлены менее детально.

Более близок к бизнес-плану такой привычный, известный российским предпринимателям документ, как технико - экономическое обоснование (ТЭО). Главное отличие ТЭО от бизнес-плана – это то, что технико-экономическое обоснование – это специфический плановый документ для создания и развития промышленных объектов. Поэтому особый акцент в структуре ТЭО сделан на производственно - технические аспекты проекта, а коммерческие, рыночные проблемы будущего бизнеса остаются почти нераскрытыми. Кроме того, отличие бизнес - плана от ТЭО состоит в его стратегической направленности. Следовательно, можно говорить о гораздо более узком, специфическом характере ТЭО по сравнению с бизнес-планом. Бизнес-план постепенно вытесняет ТЭО из сферы предпринимательской деятельности.

Бизнес-план является одним из ключевых элементов стратегического планирования. Как и стратегический план организации, охватывает достаточно длительный период, обычно 3 – 5 лет, иногда больше. Однако между бизнес-планом и стратегическим планом существует ряд различий:

- 1) в отличие от стратегического плана, бизнес-план включает не весь комплекс общих целей фирмы, а только одну из них – ту, которая связана с созданием и развитием определенного нового бизнеса. Бизнес-план организации ориентирован только на развитие, в то время как стратегический план может включать другие типы стратегий организации;

2) стратегические планы – это обычно планы с растущим горизонтом времени. Бизнес-план имеет четко очерченные временные рамки. Таким образом, бизнес-план по своей форме, в отличие от стратегического плана, тяготеет к проекту с его конкретной проработкой и определенной самодостаточностью;

3) в бизнес-плане функциональные составляющие (планы производства, маркетинга и др.) имеют гораздо более весомое значение, чем в стратегическом плане, являются полноправными, равновесными частями структуры бизнес-плана.

В условиях рыночной экономики функции ТЭО все чаще выполняют инвестиционные проекты, которые наиболее близки к бизнес-плану по структуре и характеру изложения материала. Понятие инвестиционного проекта может употребляться в двух случаях: как инвестиционная деятельность (реализация системы инвестиционных мероприятий), как система организационно-правовых, аналитических, инженерно-технических, экономических и расчетно-финансовых документов, необходимых для обоснования и проведения соответствующих работ по реализации проекта. Инвестиционный проект целесообразно рассматривать во втором смысле. Бизнес-план организации иногда выступает по отношению к инвестиционному проекту как документ, представляющий собой планы разработки и реализации соответствующей части инвестиционного проекта. Для краткосрочных, небольших по масштабу или локальных бизнес-проектов, не требующих значительных затрат и непродолжительных по срокам реализации, бизнес-план может заменить инвестиционный проект. В нем совмещаются все этапы и работы, выполняемые в предынвестиционной фазе делового планирования.

Может также существовать бизнес - план организации, включающий планируемые результаты инвестиционного проекта, например, если инвестиционный проект реализуется на действующем предприятии (расширение производства, модернизация, реконструкция). В этом случае инвестиционный проект может быть включен в бизнес-план предприятия, который регулирует порядок использования свободных средств предприятия и заемных финансовых ресурсов в рамках инвестиционного проекта. Таким образом, инвестиционный проект и бизнес-план могут быть близки по структуре. Структура бизнес-плана схожа с инвестиционным проектом, особенно в той его части, где проводится обоснование инвестиционного замысла.

## 1.6 Тема 6. Анализ рыночной и общественной стоимости предприятия (8 часов)

### 1.6.1 Перечень и краткое содержание рассматриваемых вопросов:

#### 1. Сущность и основные цели оценочной деятельности

Динамично развивающийся рынок купли-продажи предприятий, а также инвестирования диктует необходимость своевременного получения полноценных сведений об объекте купли продажи еще на стадии принятия решения о заключении сделки. В этой связи, с каждым годом возрастает интерес к вопросам оценки стоимости как в целом предприятия, так и отдельных его составляющих (бизнес-линий, отдельных объектов имущества предприятия, миноритарных пакетов акций). Таким образом, оценка стоимости бизнеса включает в себя не просто оценку совокупной стоимости активов предприятия, но и определение стоимости отдельных направлений работы (бизнес-линий), оценку его ликвидности, анализ возможности реализации инновационных проектов, требующих привлечения внешних инвестиций.

Бизнес как объект предпринимательской деятельности, имеет ряд отличительных особенностей. Поскольку он обладает всеми признаками товара, то может быть объектом купли-продажи с учетом своей рыночной специфики, которая и определяет процедуру оценки.

1. Бизнес – это товар инвестиционный, то есть товар, вложения в который осуществляются с целью отдачи в будущем.

2. Бизнес является системой, но продаваться может как вся система в целом, так и отдельно ее подсистемы и элементы.

3. Бизнес – это товар, потребность в котором зависит от процессов, происходящих как внутри самого товара, так и внешней среде.

4. Бизнес должен быть устойчивым, что стабилизирует общество и информирует о необходимости участия государства не только в регулировании механизма купли-продажи бизнеса, но и в формировании рыночных цен на бизнес, в его оценке.

Процесс оценки стоимости бизнеса понимается неоднозначно:

- первое понимание сводится к традиционному сейчас в нашей стране пониманию оценки бизнеса как оценки фирмы в качестве юридического лица, при этом происходит отождествление оценки бизнеса фирм с оценкой имущества этих фирм;

- второе понимание (наиболее распространенной в мире) оценки бизнеса заключается в том, чтобы выяснить, сколько, стоит фирма, зарабатывающая те или иные доходы, а также права собственности, технологии, конкурентные преимущества, активы (материальные и нематериальные), которые дают возможность зарабатывать данные доходы.

Оценка стоимости бизнеса представляет собой целенаправленный упорядоченный процесс исчисления величины стоимости объекта, в денежном выражении, с учетом влияющих на нее факторов в конкретный момент времени в условиях конкретного рынка.

Оценка бизнеса является функцией (деятельностью), которую в разных ситуациях часто приходится осуществлять в рыночной экономике. Ею необходимо заниматься и при оценке подлежащего продаже предприятия банкротства, и при определении того, на какую сумму нормально работающее акционерное общество имеет право выпустить новые акции (на сумму превышающую балансовую стоимость капитала), при исчислении цены, по которой любое акционерное общество должно выкупать акции выходящих из него акционеров (в то есть учредителей). Это может относиться также к обществам и товариществам с ограниченной ответственностью, если соответствующее предусмотрено уставом.

Цель оценки состоит в определении какого-либо вида оценочной стоимости, необходимой клиенту для принятия инвестиционного решения, заключения сделки, обоснование вариантов санации предприятий банкротов, подготовка к продаже приватизируемых предприятий, внесения изменений в финансовую отчетность и т.п.

Предмет оценки:

- 1) оценка фирм, основывающаяся на оценке их имущества;
- 2) оценка бизнеса (бизнес-линий), как совокупности прав собственности, технологий и активов, а также контрактов, включая лицензии на вид деятельности на технологии,
- 3) обеспечивающих ожидаемые с некоторой вероятностью будущие доходы.

Объектом оценки является любая собственность, то есть любое имущество в совокупности с пакетом связанных с ним прав.

Согласно ст. 5 ФЗ «Об оценочной деятельности в РФ», объектом оценки могут быть:

- отдельные материальные объекты (вещи); совокупность вещей, составляющих имущество лица, в том числе имущество определенного вида (движимое или недвижимое, в том числе предприятия);

- право собственности и иные вещные права на имущество определенного вида (движимое или недвижимое, в т.ч. предприятия);

- права требования обязательства (долги);

- работа, услуги, информация;

- иные объекты гражданских прав, в отношении которых законодательством РФ установлена возможность их участия в гражданском обороте.

Предмет оценки бизнеса (бизнес-линий):

- продуктовые линии или инвестиционные проекты;
- совокупность контрактов (или один контракт), обеспечивающих закупочные и сбытовые линии бизнеса (оценка имущественного интереса).

Субъектами оценки выступают профессиональные оценщики, обладающие специальными знаниями, и потребители их услуг (заказчики).

Задачи оценки:

1. оценить все бизнес-линии фирмы для того, чтобы суммой их стоимости (плюс стоимость нефункционирующих активов) охарактеризовать подлинную рыночную стоимость данной фирмы как действующего предприятия;
2. проверить насколько объективны текущая рыночная котировка акций той или иной компании, а также текущий наблюдаемый на рынке тренд в изменении этой котировки;
3. следить за рыночной стоимостью закрытых компаний (непубличных акционерных обществ — так как рынок объективно оценить их не в состоянии), и предприятий с недостаточно ликвидными акциями (публичные акционерные общества) и подготавливать предложения по цене купли-продажи таких предприятий;
4. оценить реальную ценность инвестиционного проекта, совпадающего с рассматриваемым бизнесом;
5. установить ориентировочную обоснованную рыночную стоимость уставного (собственного) капитала предприятия, учрежденного для реализации планируемого инвестиционного проекта и имеющего для этого решающие конкурентные преимущества, но не приступившего к реализации оцениваемого проекта;
6. использовать аудит компаний всех типов для предоставления их владельцам полной информации об истинном финансовом положении и перспективах предприятия.

## 2. Принципы оценки стоимости бизнеса (предприятия)

Принцип полезности заключается в том, что чем больше предприятие способно удовлетворять потребность собственника, тем выше его стоимость. Полезность бизнеса — это его способность приносить доход в данном месте и в течение данного периода времени.

Принцип замещения, заключается в том, что максимальная стоимость предприятия характеризуется наименьшей ценой, по которой может быть приобретен другой объект с эквивалентной полезностью.

Принцип ожидания или предвидения. Это определение текущей стоимости дохода или других выгод, которые могут быть получены в будущем от владения данным предприятием.

Принцип вклада заключается в том, что включение любого дополнительного актива в систему предприятия экономически целесообразно, если получаемый прирост стоимости предприятия больше затрат на приобретение этого актива.

Принцип сбалансированности, согласно которому максимальный доход от предприятия можно получить при соблюдении оптимальных величин факторов производства. Одним из важных моментов действия данного принципа служит соответствие размеров предприятия потребностям рынка.

Принцип соответствия. Суть данного принципа заключается в том, что предприятие, не отвечающее требованиям рынка по оснащенности производства, технологии, уровню доходности и т.д., будет оценено ниже среднего.

Принцип зависимости от внешней среды. Стоимость предприятия, его имущества в значительной мере зависит от состояния внешней среды, степени политической и экономической стабильности в стране.

Принцип наилучшего и наиболее эффективного использования. Результатом анализа факторов стоимости и характеристик бизнеса является выбор варианта наилучшего и



наиболее эффективного использования собственности, который юридически и технически осуществим, и обеспечивает собственнику максимальную стоимость оцениваемого имущества.

### 3. Стадии процесса оценки

Процесс оценки бизнеса представляет собой последовательность этапов, выполняемых специалистом - оценщиком для определения стоимости бизнеса. В соответствии с Постановлением Правительства РФ «Об утверждении стандартов оценки» оценка проводится в несколько этапов:

1. Определение объекта оценки. Объект оценки должен быть четко идентифицирован, то есть должны быть определены его содержание, функции, составные части, границы, отделяющие его от других имущественных объектов. Так как структура предприятия обычно включает подразделения, которые могут располагаться на разных площадях и даже в разных регионах. Иногда под одной крышей могут находиться несколько предприятий, и тогда возникает проблема четкого разграничения территорий.

2. Заключение договора об оценке с заказчиком. Согласно ст. 10 ФЗ РФ от 29.07.1998 № 135 – ФЗ «Об оценочной деятельности в РФ», договор на проведение оценки заключается в простой письменной форме, в двух экземплярах и должен содержать: объект оценки; вид стоимости имущества (способ оценки); размер денежного вознаграждения за проведение оценки; сведения об обязательном страховании гражданской ответственности оценщика в соответствии с настоящим Федеральным законом; наименование саморегулируемой организации оценщиков, членом которой является оценщик, и место нахождения этой организации, а также сведения об оценщике или оценщиках, которые будут проводить оценку, в том числе ФИО; указание на стандарты оценочной деятельности, которые будут применяться при проведении оценки.

3. Установление количественных и качественных характеристик объекта оценки. Оценщик изучает количественные и качественные характеристики объекта оценки, собирает информацию, существенную для определения стоимости объекта оценки, теми подходами и методами, которые на основании суждения оценщика должны быть применены при проведении оценки, в том числе:

информацию о политических, экономических, социальных, экологических и прочих факторах, оказывающих влияние на стоимость объекта оценки;

информацию о спросе и предложении на рынке, к которому относится объект оценки, включая информацию о факторах, влияющих на спрос и предложение, количественных и качественных характеристиках данных факторов;

информацию об объекте оценки, включая правоустанавливающие документы, сведения об обременениях, связанные с объектом оценки;

информацию о физических свойствах объекта оценки, его технических и эксплуатационных характеристиках, износе и устареваниях, прошлых и ожидаемых доходах и затратах;

данные бухгалтерского учета и отчетности, относящиеся к объекту оценки, а также иную информацию, существенную для определения стоимости объекта оценки.

4. Анализ рынка, на котором представлен объект оценки. Оценочные работы имеют конечной целью расчет и обоснование рыночной стоимости имущественного комплекса на определенную дату. Стоимость предприятия подвержена влиянию инфляции. Кроме того, возможны какие-то частные, локальные события, которые могут привести к резкому изменению стоимости данного объекта. Например, прокладка новых автомобильных дорог вблизи предприятия вызывает, как правило, значительное повышение его стоимости. Кроме того, оценка стоимости имущества может производиться не на одну, а несколько дат, например, если процесс продажи имущества произойдет не единовременно, а займет, какой-то период времени.

5. Выбор метода (методов) оценки в рамках каждого из подходов к оценке и осуществление необходимых расчетов. Традиционно в практике оценки выделяются три подхода, каждый из которых оперирует собственным набором методов:

- Доходный подход – применяется, когда существует достоверная информация, позволяющая прогнозировать будущие доходы, которые объект оценки способен приносить, а также связанные с объектом оценки расходы (метод капитализации, метод дисконтирования);

- Сравнительный подход – применяется, когда существует достоверная и доступная для анализа информация о ценах и характеристиках объектов - аналогов (метод рынка капитала, метод сделок, метод отраслевых коэффициентов);

- Затратный подход – применяется, когда существует возможность заменить объект оценки другим объектом, который либо является точной копией объекта оценки, либо имеет аналогичные полезные свойства (метод стоимости чистых активов; метод ликвидационной стоимости).

6. Обобщение результатов, полученных в рамках каждого из подходов к оценке, и определение итоговой величины стоимости объекта оценки. Метод и методы оценки всегда должны быть указаны в Отчете об оценке в Сертификате оценки. Во многих случаях, когда оценка требуется для целей определения залогового обеспечения кредита, хорошей практикой является включение в отчет расчетов, на основе которых оценщик получил мнение о стоимости. В отчете должны быть перечислены и объяснены все допущения, на основе которых получено данное мнение. Чем более сложной является оценка, тем большее внимание следует уделять тому, что клиент правильно понял логику мнения оценщика. Это достигается представлением четкого, ясного, без лишних деталей отчета, соответствующего требованиям Европейских Стандартов Оценки.

7. Составление и передача заказчику отчета об оценке. В отчете в обязательном порядке указываются дата проведения оценки, порядковый номер Отчета, используемые стандарты оценки, цели и задачи проведения оценки, точное описание объекта оценки, последовательность определения стоимости объекта и его итоговая величина, а также ограничения и пределы применения полученного результата. Кроме того приводятся иные сведения, необходимые для полного и недвусмысленного толкования результатов проведения оценки. Отчет должен быть пронумерован постранично, прошит, подписан оценщиком или оценщиками, которые провели оценку, а также скреплен личной печатью оценщика или печатью юридического лица, с которым оценщик или оценщики заключили трудовой договор.

#### 4. Виды стоимости, применяемые в оценке бизнеса

Рассмотрим основные виды стоимости, применяемые в процессе оценке предприятия. Экономическая стоимость - свойство любого актива обеспечивать владельцу этого актива поток денежных средств за счет прибыли от обычной деятельности или в результате реализации этого актива в будущем. Для экономической стоимости определяющим будут ожидания участвующих в сделке сторон относительно будущих денежных потоков, которые и влияют на цену сделок на свободном рынке. Поэтому, экономическая стоимость определяет выбор инвестиционных проектов по оценке их денежных потоков. Балансовая стоимость активов и обязательств – это отражаемая в балансовом отчете стоимость, величина и изменение которой определяется принципами бухгалтерского учета.

Рыночная стоимость – это цена не обремененных обязательствами активов предприятия в случае продажи на организованном рынке (фондовые биржи, товарные биржи и т.д.) или в результате переговоров при невозможности принуждения сторон.

Истинная рыночная стоимость может быть определена лишь при совершении сделки. Объективная рыночная стоимость должна учитывать множество сделок с однотипными активами в определенном диапазоне времени.

Ликвидационная стоимость – это стоимость реализации активов предприятия в случае банкротства. При определении ликвидационной стоимости делается допущение о том, что продажа имущества осуществляется в сроки слишком короткие для проведения адекватного маркетинга в соответствии с определением рыночной стоимости. Поэтому временные ограничения и оказываемое давление вносят в оценку стоимости значительные искажения. Продающая сторона вынуждена совершать сделку на невыгодных для себя условиях.

Разделительная стоимость предприятия – это стоимость реализации активов предприятия, состоящего из нескольких подразделений при раздельной продаже этих подразделений.

Восстановительная стоимость – это стоимость затрат на замену изношенных основных фондов аналогичными активами. Определение восстановительной стоимости преимущественно является результатом инженерных расчетов.

Залоговая стоимость – это максимальная стоимость кредита, которую можно получить, предоставив данные активы в качестве обеспечения кредита. Кредиторы обычно устанавливают стоимость обеспечения кредита существенно ниже рыночной стоимости активов, руководствуясь своими субъективными суждениями.

Вмененная стоимость – используется фискальными государственными органами для определения налога на собственность. Этим применение вмененной стоимости и ограничивается.

Страховая стоимость – стоимость собственности, определяемая положениями страхового контракта или полиса.

Стоимость действующего предприятия. Действующее предприятие – это «живой» организм, состоящий из инвестиций, операционной деятельности и их финансирования. Стоимость действующего предприятия применяется в анализе денежных потоков предприятия. Значение денежных потоков на конец анализируемого периода показывает оценку дальнейших перспектив предприятия.

Акционерная стоимость определяется прибылью предприятия, приходящейся на обыкновенные акции, и отражает постепенное увеличение экономической стоимости предприятия. Следует отметить тесную связь акционерной стоимости с выбором альтернатив инвестирования и рыночными ожиданиями.

Кадастровая стоимость – применяется в отношении оценки стоимости земельных участков, определяется оценщиком, в частности для целей налогообложения, в соответствии с законодательством, регулирующим проведение кадастровой оценки.

В ситуации, когда по разным причинам рассматриваемые активы не имеют рыночной стоимости, используется оценочная стоимость, которая устанавливается независимым экспертом (крупные сделки: продажа коммерческой недвижимости или жилого фонда). Разные экспертные оценки редко дают один и тот же результат. Поэтому целесообразно применять диапазон оценок. Достоверность оценки зависит от качества экспертизы и наличия информации по аналогичным сделкам.

## 1.7 Тема 7. Основы менеджмента качества и управления конкурентоспособностью продукции предприятия (8 часов)

### 1.7.1 Перечень и краткое содержание рассматриваемых вопросов:

#### 1. Качество как объект менеджмента

В настоящее время одной из серьезных проблем для российских предприятий является создание системы качества, позволяющей обеспечить производство конкурентоспособной продукции. Система качества важна при проведении переговоров с зарубежными заказчиками, считающими обязательным условием наличие у производителя системы качества и сертификата на эту систему, выданного авторитетным сертифицирующим органом. Система качества должна учитывать особенности предприятия, обеспечивать минимизацию затрат на разработку продукции и ее внедрение. Потребитель желает иметь уверенность, что качество поставляемой продукции будет стабильным и устойчивым.

В теории и практике управления качеством выделены две проблемы:

качество продукции и менеджмент качества. Значение качества продукции состоит в том, что только качественная продукция открывает экспортную дорогу на платежеспособные западные рынки. Большую роль в обеспечении качества продукции российских производителей и ее успешной конкуренции на мировых рынках призваны сыграть специальные конкурсы. Различного рода конкурсы с присуждением их победителям почетных наград широко используются в мировой практике. В России функционирует Совет по присуждению премий Правительства в области качества продукции. Учрежден приз за качество. Приз за качество состоит из диплома, словесного поощрения правительства и права изобразить символ качества на продукции. Иными словами, символ победы позволяет повысить эффективность рекламы. Основная цель премий – помочь российским предприятиям и организациям повысить конкурентоспособность отечественной промышленности на мировом рынке. Качество является важным инструментом в борьбе за рынки сбыта. Именно качество обеспечивает конкурентоспособность товара. Оно складывается из технического уровня продукции и полезности товара для потребителя через функциональные, социальные, эстетические, эргономические, экологические свойства. При этом конкурентоспособность определяется совокупностью качественных и стоимостных особенностей товара, которые могут удовлетворять потребности потребителя, а также расходами на приобретение и потребление соответствующего товара. Следует учитывать, что среди продукции аналогичного назначения большей конкурентоспособностью обладает та, которая обеспечивает наивысший полезный эффект по отношению к суммарным затратам потребителя. Безусловно, повышение качества сопряжено с затратами. Однако они окупятся благодаря полученной прибыли. Занятие лидирующего положения на рынке невозможно без разработки и освоения новых товаров (модифицированных, улучшенных).

Значение повышения качества достаточно многообразно. Решение этой проблемы на микроуровне важно и для экономики в целом, т. к. позволит установить новые и прогрессивные пропорции между ее отраслями и внутри отраслей. Достаточно высокая надежность приобретенного потребителем оборудования обеспечит пропорциональность производственного процесса, что важно для предотвращения аварийных и внеплановых выходов оборудования из строя, возникновения —узких мест. Если не уделять серьезного внимания качеству, потребуются значительные средства на исправление дефектов. Гораздо больший эффект будет достигнут путем разработки долгосрочных программ по предотвращению дефектов.

В рыночной экономике проблема качества является важнейшим фактором повышения уровня жизни, экономической, социальной и экологической безопасности. Качество – комплексное понятие, характеризующее эффективность всех сторон деятельности: разработка стратегии, организация производства, маркетинг и др.

Важнейшей составляющей всей системы качества является качество продукции. В современной литературе и практике существуют различные трактовки понятия качество. Международная организация по стандартизации определяет качество (стандарт ИСО-8402) как совокупность свойств и характеристик продукции или услуги, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности. Этот

стандарт ввел такие понятия, как "обеспечение качества", "управление качеством", "спираль качества".

Требования к качеству на международном уровне определены стандартами ИСО серии 9000. Первая редакция международных стандартов ИСО серии 9000 вышла в конце 80-х годов и знаменовала выход международной стандартизации на качественно новый уровень. Эти стандарты положили начало сертификации систем качества. Возникло самостоятельное направление менеджмента – менеджмент качества. В настоящее время ученые и практики зарубежом связывают современные методы менеджмента качества с методологией TQM (total quality management) – всеобщим (всеохватывающим, тотальным) менеджментом качества.

Стандарты ИСО серии 9000 установили единый, признанный в мире подход к договорным условиям по оценке систем качества и одновременно регламентировали отношения между производителями и потребителями продукции. Иными словами, стандарты ИСО – жесткая ориентация на потребителя. Конечное качество продукции зависит от качества работы на каждом этапе ее изготовления. Качество у производителя и потребителя – понятия взаимосвязанные. Производитель должен проявлять заботу о качестве в течение всего периода потребления продукта. Кроме того, он должен обеспечить необходимое послепродажное обслуживание. Особенно это важно для товаров, отличающихся сложностью эксплуатации, программных продуктов. В командно-административной экономике качество трактуется с позиции производителя.

В рыночной экономике качество рассматривается с позиции потребителя. Идея такого подхода к определению качества продукции принадлежит голландскими ученым Дж. Ван Эттингеру и Дж. Ситтигу. Ими разработана специальная область науки квалиметрия. Квалиметрия – наука о способах измерения и квантификации показателей качества. Квалиметрия позволяет давать количественные оценки качественным характеристикам товара. Квалиметрия исходит из того, что качество зависит от большого числа свойств рассматриваемого продукта. Для того, чтобы судить о качестве продукта недостаточно только данных о его свойствах. Нужно учитывать и условия, в которых продукт будет использован. По мнению Дж. Ван Эттингера и Дж. Ситтига, качество может быть выражено цифровыми значениями, если потребитель в состоянии группировать свойства в порядке их важности. Они считали, что качество – величина измеримая и, следовательно, несоответствие продукта предъявляемым к нему требованиям может быть выражено через какую либо постоянную меру, которой обычно являются деньги.

Вместе с тем, нельзя рассматривать качество изолированно с позиций производителя и потребителя. Без обеспечения технико-эксплуатационных, эксплуатационных и других параметров качества, записанных в технических условиях (ТУ) не может быть осуществлена сертификация продукции. Разнообразные физические свойства, важные для оценки качества, сконцентрированы в потребительной стоимости.

Важными свойствами для оценки качества являются:

- технический уровень, который отражает материализацию в продукции научно - технических достижений;
- эстетический уровень, который характеризуется комплексом свойств, связанных с эстетическими ощущениями и взглядами;
- эксплуатационный уровень, связанный с технической стороной использования продукции (уход за изделием, ремонт и т. п.);
- техническое качество, предполагающее гармоничную увязку предполагаемых и фактических потребительных свойств в эксплуатации изделия (функциональная точность, надежность, длительность срока службы).

В результате деятельности Академии проблем качества сформировалось концептуальное видение качества как одной из фундаментальных категорий, определяющих образ жизни, социальную и экономическую основу для успешного развития человека и общества. Такое видение качества представляется достаточно емким и более четко определяет значение повышения качества.

Большой вклад в разработку теории управления качеством внесли зарубежные и отечественные ученые. Работы русских ученых П. Л. Чебышева и А. М. Ляпунова являются теоретической основой выборочного контроля качества. Большой вклад в разработку применяемых в настоящее время систем управления качеством внесли отечественные ученые И. Г. Венецкий, А. М. Длин, американские ученые У. А. Шухарт, Э. Деминг, А. Фейгенбаум. Современное управление качеством исходит из того, что деятельность по управлению качеством не может быть эффективной после того, как продукция произведена, эта деятельность должна осуществляться в ходе производства продукции. Важна также деятельность по обеспечению качества, которая предшествует процессу производства. Качество определяется действием многих случайных, местных и субъективных факторов. Для предупреждения влияния этих факторов на уровень качества необходима система управления качеством. При этом нужны не отдельные разрозненные и эпизодические усилия, а совокупность мер постоянного воздействия на процесс создания продукта с целью поддержания соответствующего уровня качества. Управление качеством неизбежно оперирует понятиями: система, среда, цель, программа и др.

Различают управляющую и управляемую системы. Управляемая система представлена различными уровнями управления организацией (фирмой и др. структурами). Управляющая система начинается с руководства высшего звена. Именно руководство высшего звена должно исходить из стратегии, что фирма способна на большее по сравнению с прошлым. В организационной структуре фирмы могут быть предусмотрены специальные подразделения, занимающиеся координацией работ по управлению качеством. Распределение специальных функций управления качеством между подразделениями зависит от объема и характера деятельности фирмы. Управляющая система создает и обеспечивает менеджмент качества. Для качества как объекта менеджмента свойственны все составные части менеджмента: планирование, анализ, контроль.

В современной литературе и практике используются следующие концепции менеджмента качества: система качества (Quality System); система менеджмента, основанная на управлении качеством (Quality Driven Management System); всеобщее управление качеством (Total Quality Management); обеспечение качества (Quality Assurance); управление качеством (Quality Control); статистический контроль качества (Statistical Quality Control); система обеспечения качества (Quality Assurance System); гарантия продукции (Product Assurance); всеобщий производственный менеджмент (Total Manufacturing Management); передовой производственный опыт (Good Manufacturing Practices); система управления производственными затратами (Environmental Management System); система "мы обеспокоены" (We Care); система "обеспокоенность ответственных лиц" (Responsible Care); всеобщий менеджмент качества в сфере охраны окружающей среды (Environmental TQM); всеобщее обеспечение производства (Total Manufacturing Assurance); интегрированный менеджмент процессов (Integrated Process Management); менеджмент в целях улучшения качества (Management for Quality Improvement); полное (сквозное, тотальное) управление качеством и производительностью (Total Quality and Productivity Management); интегрированный менеджмент качества (Integrated Management); система внедрения непрерывных улучшений (Continuous Improvement Implementation System); полное преобразование качества (Total Quality Transformation); менеджмент системы качества (Quality System Management).

Перечисленные концепции отражают сущность разных методов, используемых в методологии TQM для решения различных проблем качества. Современный менеджмент качества базируется на результатах исследований, выполненных крупными зарубежными корпорациями по программам консультантов по управлению качеством. Это опыт таких известных фирм, как, — Хьюллет-Паккард, и др. В 80-е годы на политику этих и ряда других фирм оказали влияние разработки Ф. Б. Кросби, У. Э. Деминга, А. В. Фейгенбаума, К. Исикавы, Дж. М. Джурана. Ф. Кросби, являющийся одним из ведущих консультантов по качеству с мировым именем обратил внимание на важность системы поощрения. Признание заслуг сотрудников и их стимулирование к достижению высоких результатов

является составной частью современного менеджмента качества. В 1951 г. было разработано положение о премии Деминга, которая легла в основу модели Всеобщего (тотального) Управления качеством (TQC). Эта модель предполагает постоянный анализ информации от широкого круга экспертов и новый взгляд на качество. Премия Деминга сыграла большую роль в достижении японского качества. Позднее в США была учреждена премия имени Малкольма Балдрижа (1987 г.). Развитием модели премии М. Балдриджа стала модель Европейской премии качества, которая оценивала результаты бизнеса и влияние на общество. Фирмы, функционирующие в рыночной экономике, формулируют политику в области качества таким образом, чтобы она касалась деятельности каждого работника, а не только качества предлагаемых изделий или услуг. В политике четко определяются уровни стандартов качества работы для конкретной фирмы и аспекты системы обеспечения качества. При этом продукция заданного качества должна быть поставлена потребителю в заданные сроки, в заданных объемах и по приемлемой цене.

Процесс обеспечения качества состоит из следующих укрупненных этапов:

- оценка уровня качества имеющихся на рынке аналогичных изделий, анализ требований покупателей;
- долгосрочное прогнозирование;
- планирование уровня качества;
- разработка стандартов;
- проектирование качества в процессе конструирования и разработки технологическим;
- контроль качества исходного сырья и покупных материалов;
- пооперационный контроль в процессе производства;
- приемочный контроль;
- контроль качества изделия в условиях эксплуатации (после продажи);
- анализ отзывов и рекламаций покупателей.

Затем весь цикл повторяется сначала. Каждый из перечисленных этапов распадается на множество процессов, операций и действий исполнителей. При этом процессы и действия с точки зрения процесса управления качеством имеют четко обозначенные цели, критерии контроля (стандарты), каналы обратной связи, процедуры анализа и методы воздействия.

Обеспечение качества (главная цель) распадается на ряд подцелей: анализ, проектирование, различные виды контроля качества, оценка его и другие подцели дробятся на еще более мелкие и таким образом, вырисовывается дерево целей, в соответствии с которым происходит управление качеством. Сегодня в управлении качеством важное значение имеет наличие на фирмах сертифицированной системы менеджмента качества, что является гарантией высокой стабильности и устойчивости качества продукции. Сертификат на систему качества позволяет сохранить конкурентные преимущества на рынке.

## 2 Система управления конкурентоспособностью продукции

Управление конкурентоспособностью продукции — постоянный, динамический процесс совершенствования всех составляющих ее элементов, которые рассматриваются как сложные автономные объекты управления, содействующие решению следующих задач:

- 1) повышение качества изделия;
- 2) снижение издержек производства;
- 3) повышение уровня экономичности и оперативности процесса послепродажного обслуживания;
- 4) повышение рентабельности за счет менеджмента качества.

К основным функциям управления конкурентоспособностью продукции относятся: прогнозирование и планирование уровня конкурентоспособности изделий; организация работ по его обеспечению; анализ и контроль уровня конкурентоспособности продукции.

Функции системы менеджмента конкурентоспособности продукции осуществляются через следующие принципы:

- 1) оперативное регулирование номенклатуры и объема производства, что способствует гибкому приспособлению к изменению спроса;
- 2) концентрация задач менеджмента на предупредительных мерах по изучению и обеспечению качества в процессе материально-технического снабжения: выбор качественного сырья, полуфабрикатов, вспомогательных материалов, технологий;
- 3) технологический контроль на всех стадиях производства, что позволит исключить вероятность поступления дефектного полуфабриката (продукции) от одного цикла производственного процесса к следующему, вследствие чего обеспечивается запланированный уровень качества готовых изделий;
- 4) мотивация производственного персонала и повышение ответственности за выпуск продукции надлежащего качества путем внедрения новых форм организации и мотивации труда;
- 5) постоянное обучение персонала. Новая категория специалистов менеджеров по коммерциализации технологий и управлению технологическими инновациями, организациями и предприятием будет способствовать его развитию и переходу научно-технического потенциала в главный фактор экономического роста многопрофильного производства продукции.

Целью системы управления конкурентоспособностью продукции в процессе производства является организация выпуска продукции требуемого качества в нужное время и в запланированном количестве. Управление конкурентоспособностью товара должно осуществляться на всех этапах его жизненного цикла.

Схема технологии формирования конкурентоспособности продукции предприятия на основе маркетингового подхода представлена на рис. 7.1.



Рис. 7.1 - Технология формирования конкурентоспособности на основе маркетингового подхода

Процесс управления конкурентоспособностью продукции осуществляется за несколько этапов:

- 1) комплексный анализ ситуации;
- 2) оценка уровня конкурентоспособности продукции;
- 3) целеполагание и разработка стратегий производства и реализации продукции;
- 4) прогнозирование, оценка и оптимизация альтернативных вариантов;
- 5) разработка плана;
- 6) организация выполнения плана;
- 7) контроль выполнения плана.



Конкурентоспособность продукции зависит от нескольких факторов: качество, цена, уровень квалификации персонала, производящего данную продукцию, уровень менеджмента и маркетинга организации и др.

К приоритетным факторам относятся: внедрение современных форм и методов организации производства и управления ими, позволяющих применять высокоточную технику и прогрессивную технологию; совершенствование методов технического контроля на всех стадиях изготовления продукции.

Таким образом, эффективная система управления конкурентоспособностью продукции — это ключ к успеху товара и его производителя на рынке, а решение проблемы обеспечения конкурентоспособности — одна из важнейших задач в деятельности любого товаропроизводителя, требующая взвешенной и согласованной работы всех подразделений при лидирующей роли службы управления маркетингом и контроля качества.