

Тема. Основы предпринимательской деятельности в медиасфере

1. Предпринимательство и его организационно-экономические основы

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

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

В XVII веке предпринимателем называлось лицо, заключившее с государством контракт оговоренной стоимости и несущее полную ответственность за его выполнение, например, за строительство объекта.

Основоположником теории предпринимательства считается ирландский экономист Ричард Кантильон (1680-1734 гг.), который в XVIII веке одним из первых стал рассматривать предпринимателя как личность, принимающую решения и удовлетворяющую свои потребности в условиях неопределенности.

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

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

Один из основателей экономической науки, Адам Смит (1723 - 1790 гг.), в труде «Исследование о природе и причинах богатства народов» (1776 год) характеризовал предпринимателя как реализатора рискованных коммерческих идей. А. Смит считал, что предприниматели выполняют важнейшую социальную функцию - функцию накопления. По А. Смицу, предприниматель сам вносит капитал, планирует, организует производство и распоряжается результатами своего труда. Так же как Кантильон, он считал, что прибыль предпринимателя есть плата за риск и затраты капитала. Он

признает, что главным мотивом человеческой деятельности является своекорыстный интерес.

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

Известный французский экономист Жан-Батист Сэй (1767-1832 гг.), считал, что в основе предпринимательской деятельности лежит способность предпринимателя организовывать более эффективное производство и сбыт продукции. Для Ж.-Б. Сэя предприниматель - это человек, организующий людей в рамках производственной единицы. Он ставил предпринимателя в центр процесса производства и распределения.

Доход предпринимателя - это вознаграждение за его способности, таланты, труд по организации и управлению производством. Касаясь личности предпринимателя, Ж. -Б. Сэй отмечает такие качества, как ум, благоразумие, любовь к порядку, честность, знание людей, умение верно оценить важность продукта и определить потребность, которую он должен удовлетворить. Кроме этого, предприниматель должен «верно сводить свои счета и вычислять издержки производства сравнительно с ценностью, какую будет иметь его продукт в продаже».

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

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

Наиболее полно факторы риска в предпринимательстве исследовал американский экономист Фрэнк Найт (1885-1972 гг.). Риск, по мнению ученого, есть объективная вероятность, и поэтому его можно определить количественно, используя теорию вероятностей. Риск, по выражению Ф.

Найта, превращается в «постоянный элемент издержек», которые несет предприниматель в виде страховки.

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

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

Значительный вклад в современное представление о предпринимательстве внес выдающийся английский экономист Джон Мейнард Кейнс (1883-1946 гг.). Дж. Кейнс характеризовал предпринимателя как новый социально- психологический тип хозяйственника, которому присущи осторожность, предусмотрительность, расчетливость, стремление к лучшему, независимость, бережливость и оптимизм. К основным предпринимательским качествам Дж. Кейнс относил умение соотнести потребление и сбережения, способность к риску, дух активности, уверенность в перспективах и др.

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

Следует отметить значительную роль в развитии современной теории предпринимательства американского ученого Питера Друкера (1909 г.), который видит в предпринимателе человека, перемещающего экономические ресурсы из области низкой производительности и доходов в область более высокой производительности и прибыльности. По мнению П. Друкера, предприниматель создает потребителя, а принципы предпринимательства практикуются не только на небольших и новых предприятиях, но и на крупных и даже старых. Предпринимательским предприятие является не

потому что оно новое, а потому что в основе его деятельности лежит осознание того факта, что выпускаемые изделия или оказываемые новые услуги имеют индивидуальные характеристики. А спрос на них вырастает до такой степени, что образовывается новая рыночная ниша, а новая техника делает возможным превращение сложных операций в научный процесс. Знания в предпринимательстве - средство достижения цели. А нововведение - особый инструмент предпринимателя, средство осуществления своих замыслов в бизнесе.

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

- 1) стиль хозяйствования, которому присущи принципы новаторства, антибюрократизма, постоянной инициативы, ориентации на инновации;
- 2) процесс организации и осуществления деятельности в условиях формирования, развития и функционирования рыночных отношений;
- 3) процедуру планирования, организации и осуществления непрерывного, постоянно обновляемого процесса расширения производства товаров и услуг в целях удовлетворения экономических, социальных и экологических потребностей общества и получения прибыли.

Основными признаками предпринимательской деятельности являются:

- 1) принятие риска ради получения личной выгоды (прибыли, дохода, социального статуса);
- 2) самостоятельность,
- 3) инициативность;
- 4) новаторство.

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

Предпринимательство - особый вид экономической активности, система хозяйствования, основанная на рискованной, инновационной деятельности, цель которой - получение предпринимательского дохода.

Данное определение не отражает полностью научную сущность предпринимательства, но с

Нередко предпринимательство заменяют схожим по значению словом «бизнес». Предпринимательство - русский аналог слова «бизнес», но отличающееся от него. Бизнес включает в себя любое дело, любую коммерческую сделку, тогда как предпринимательство - это законодательно разрешенная форма бизнеса, элементы которого возникают путем регулируемых законом вложений имущества конкретных владельцев в хозяйственную деятельность (оборот) с целью систематического получения дохода.

Основная цель предпринимательской деятельности - извлечение экономической прибыли (сверхприбыли, предпринимательского дохода).

Указанная цель не является единственной. В более широком плане предпринимательская деятельность имеет ряд целей (рис. 1), которые имеют существенное значение для социального и экономического развития общества.



Рис. 1. Цели предпринимательской деятельности

Под субъектом предпринимательства понимаются физические и юридические лица, оказывающие влияние на состояние и развитие предпринимательской деятельности (рис. 2)



Рис. 2. Субъекты предпринимательства

Основным субъектом предпринимательской деятельности выступает предприниматель. Но и потребитель, и государство также относятся к категории субъектов предпринимательства, как и наемный работник, и партнеры по предпринимательству.

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

Для осуществления предпринимательской деятельности предпринимателю необходимо создать предпринимательскую единицу, т.е. субъект ведения хозяйственной деятельности соответствующей организационно-правовой формы, для которой законодательно закреплены

права и ответственность ее владельцев, возможности привлечения и использования рабочей силы, денежных средств и других ресурсов, правила саморазвития и взаимодействия этого субъекта со всеми другими участниками рынка.

Что отличает предпринимателя от обыкновенного управляющего? Предприниматели не накопили никаких определенных благ, не создали никаких первичных средств производства, а только по-иному, более целесообразно и выгодно применили уже существующие. Они осуществили новые комбинации. Они - предприниматели, и их прибыль, излишек над всеми обязательствами - это экономическая прибыль.

При этом Й. Шумпетер различает изобретения (открытие новых технологий или методов) и собственно инновации (внедрение изобретений в хозяйственную практику). Он выделил 5 основных типов инноваций:

1. Производство нового товара или услуги или создание нового качества товара;
2. Освоение нового рынка или рыночного сегмента, где ценообразование происходит без учета издержек производства. Цена может настолько превышать издержки, что все трудности, связанные с поисками такого выгодного рынка, с лихвой окупаются;
3. Внедрение новой технологии при производстве товара, а также новый способ коммерческого использования товара либо замена одного товара на аналогичный, но более дешевый;
4. Получение нового источника сырья или полуфабрикатов для производства товара;
5. Организационно-управленческие нововведения и реорганизация предприятия.

Й. Шумпетер отличал прибыль предпринимателя от платы за управление предприятием и премии за риск ведения бизнеса, которые он прямо относил к затратам производства. Он утверждал, что собственно предприниматель никогда не несет риска от внедрения своих инноваций. Если его дело терпит крах, то убытки несет кредитор, владелец капитала, предоставивший ему заем на организацию бизнеса. Даже если предприниматель приобретал факторы производства на собственные средства, то он тоже терпит убытки как кредитор, но не как предприниматель. Единственное, чем действительно рискует предприниматель - своей репутацией.

Погоня предпринимателей за экономической прибылью влечет за собой постоянные нововведения в производстве и является «двигателем» экономического и технического прогресса. В статичном же мире нет места для экономической прибыли: предпринимателя нет, его заменяет управляющий, получающий плату за управление. Он не несет убытков и не получает экономической прибыли. Правда, в условиях статичной экономики есть возможность извлечения монопольной прибыли.

Й. Шумпетер выделил три условия, при которых предприятие в результате внедрения нововведений получает положительную прибыль:

1. Цена при увеличении предложения товара после внедрения нововведения не должна быть ниже цены до внедрения или, по крайней мере, предельный продукт труда должен быть не ниже первоначального;

2. Затраты на «эксплуатацию» нововведения (например, нового станка) не должны превышать затраты на производство того же количества товара до внедрения.

3. То же самое следует сказать и о возможном повышении цен факторов производства в результате внедрения инновации (например, необходимость платить более высокую заработную плату рабочим более высокой квалификации).

Однако, когда один предприниматель вследствие своих инноваций в определенной области начинает получать существенную (экономическую) прибыль, он через некоторое время сталкивается с возрастающей конкуренцией со стороны других производителей, решивших воспользоваться плодами его нововведения, устаревшие предприятия вытесняются с рынка, норма прибыли понижается, и в итоге устанавливается новое равновесие на новом уровне цен, а новатор-предприниматель вынужден искать новые пути извлечения экономической прибыли.

Новатор-предприниматель разрушает равное функционирование рынка, создавая новые способы производства вещей и новые вещи. Исполняя эту роль, он одновременно создает для себя сверхприбыль. До тех пор, пока последователи не приведут цены и издержки в равновесие, новаторы могут получать сверхприбыль.

Когда в наличии имеются технологически возможные прибыльные методы производства и необходимый капитал, то для реального воплощения этих возможностей требуется предпринимательство.

Предпринимательская функция реализуется в ситуации нетипичной по отношению к прошлому опыту в условиях уникальной неопределенности и конечной ответственности предпринимателя.

Классификация видов предпринимательской деятельности

Классификация предпринимательской деятельности может осуществляться по различным основаниям:

1) направленность деятельности, объект приложения капитала и получения конечных результатов. По этому признаку различают следующие большие виды предпринимательской деятельности: производственную, коммерческую, финансовую и консультационную. В свою очередь указанные виды делятся на соответствующие подвиды (рис.3).

2) по форме собственности предпринимательство может быть разделено на частное и государственное, а также находящееся в собственности общественных объединений (организаций).

3) по количеству собственников предпринимательская деятельность может быть индивидуальной и коллективной. При индивидуальном предпринимательстве собственность принадлежит одному физическому лицу. Коллективная собственность - это собственность, принадлежащая одновременно нескольким субъектам с определением долей каждого из них

(долевая собственность) или без определения долей (совместная собственность). Владение, пользование и распоряжение имуществом, находящимся в коллективной собственности, осуществляются по соглашению всех собственников.

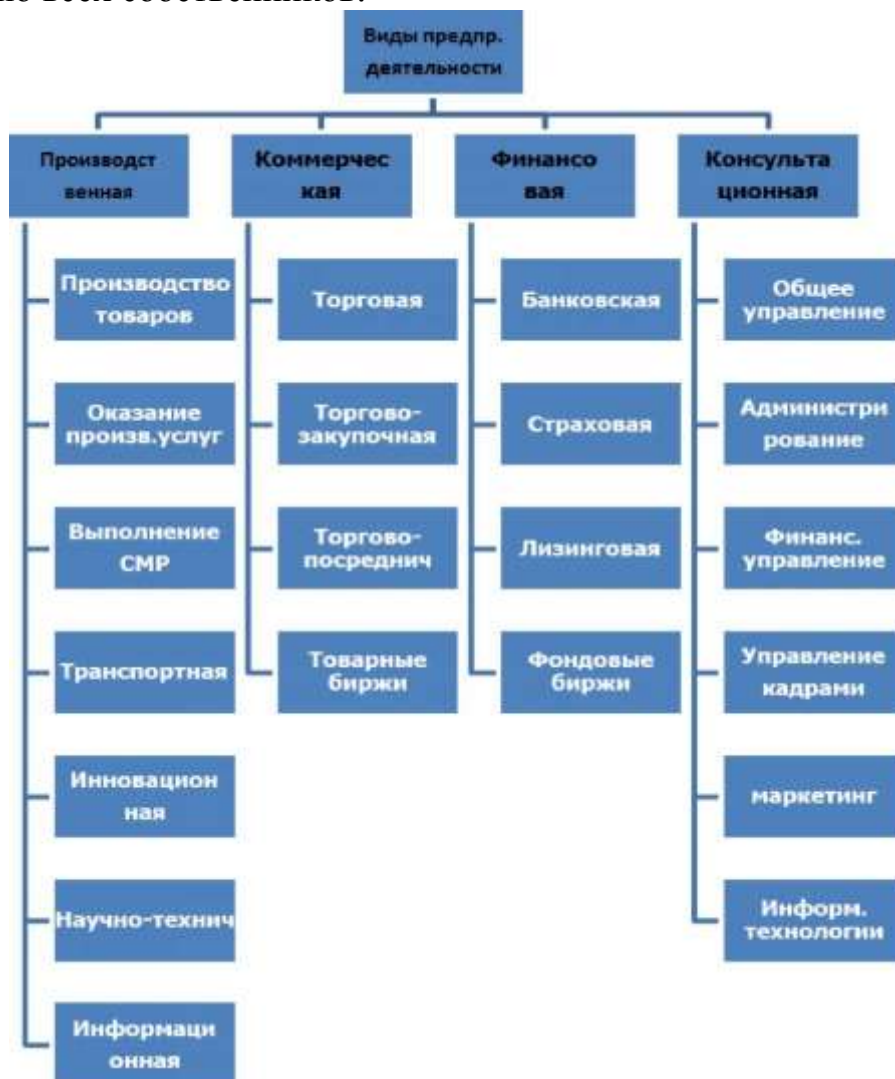


Рис. 3. Виды предпринимательской деятельности

4) по объемным характеристикам, как правило, выделяют три вида предпринимательских структур: крупные, средние и малые предприятия. Общепринятого определения понятия малой предпринимательской структуры пока не существует. Отнесение той или иной фирмы к этой категории осуществляется по числу работающих или объему оборота

2. Общая характеристика бизнеса

Бизнес - это совокупность деловых отношений, предприимчивых людей в целях удовлетворения спроса потребителя и получения прибыли.

Понятие бизнеса рассматривается в узком и широком смысле этого явления. В узком смысле бизнес связывают с условиями рыночной экономики, с действиями ее субъектов. Мы придерживаемся расширенной трактовки бизнеса, полагая, что соотнесение его только с действиями

субъектов рыночной экономики обедняет его содержание, сужает исторические рамки его существования. Бизнес – явление, присущее человеческому обществу.

Бизнес имеет *родовые черты*, присущие ему как таковому, т.е. антиисторическому понятию:

- обмен деятельностью между субъектами экономики;
- стремление каждого субъекта при взаимном обмене своей деятельностью реализовать свои интересы независимо от того, реализуются ли при этом интересы его контрагентов;
- стремление навязать свои интересы в процессе делового общения (сделки);
- способность и готовность рисковать ради проведения сделки на более выгодных условиях;
- способность, готовность и умение:
 - проводить различные приемы делового общения ради достижения наибольшей выгоды;
 - предпринимать различные шаги, в разных направлениях с целью обеспечения выгодной позиции для последующего проведения избранных приемов делового общения;
 - дифференцировать вероятные и действительные результаты сделок, определять приоритеты деятельности и подчинять им логику делового обучения.

В рыночной экономике родовые черты бизнеса приобретают видовые признаки, отражающие особенности хозяйствования на рыночной основе. В рыночной экономике бизнес получает наиболее полное свое развитие, обусловленное эволюцией товарно-денежных отношений.

Слово «бизнес» вошло в научный и бытовой обиход при переходе общества к капитализму, с его развитой рыночной экономикой. Но согласно нашему расширенному пониманию даже в первобытном строе были в рамках замкнутых экономических сообществ (родах, племенах и др.) и между ними своеобразные бартерные сделки (товар – товар) и сделки с использованием различных товаров, играющих роль эквивалента.

Родовые черты бизнеса несложно обнаружить в недрах рабовладельческого и феодального способов производства: войны ради добычи, работоторговля, торговля крепостными, продуктами феодальной ренты и т.д.

Бизнес осуществляется:

- частными лицами

- предприятиями или организациями по извлечению природных благ, производству или приобретению и продаже товаров или по оказанию услуг в обмен на товары, услуги или деньги.

Бизнес означает любое занятие, дело, приносящее доход. Человек, занимающийся бизнесом называется бизнесменом. С понятием бизнес тесно связано с предпринимательством. Под ним понимается инициативная самостоятельная деятельность граждан или их объединений осуществляемая на свой риск и под свою ответственность и направленная на получение прибыли.

Предпринимательство отличается от бизнеса только одним единственным существенным свойством - новаторством.

Для предпринимательства характерны нахождение новых более эффективных способов использования ресурсов, гибкость, постоянная самообновляемость.

Предпринимательство невозможно без новаторства и творческого поиска. Именно этим оно отличается от обычного бизнеса, под которым понимается рутинная однообразная деятельность с целью получения прибыли.

Бизнес осуществляется на основе предпринимательства и предлагает предпринимательский подход в организации дела.

Таким образом, понятие 'бизнес' шире понятие 'предпринимательство' не только по своему содержанию, но и по составу участников, так как он охватывает отношение между всеми участниками рыночной экономики и включает действия не только бизнесменов, но и потребителей, наемных работников и государственных структур.

Мир предпринимательства и бизнеса устроен по своим особым законам. Он полон неожиданных неудач и конфликтов. Преуспеть в этом мире может

только тот, для кого предпринимательство - это сама жизнь, определенный образ жизни, мышления, способ взаимодействия с людьми, организациями, финансами и т.д. Справиться с серьезным делом можно только имея команд единомышленников, людей, объединенных общей идеей, будущими возможностями.

Бизнесом может заниматься и малый собственник и управляющий акционерным обществом, и арендатор, и рабочий и т.д. Начать свое дело может как отдельное лицо, так и группа лиц. Однако, общей для всех является инициатива, стремление получить выгоду, желание рискнуть и проверить себя. Предоставляя полную свободу труженику, предпринимательство дает ему возможность реализовать энергию, полнее раскрыть свой творческий потенциал и на этой основе обеспечить достойные условия жизни.

Цели бизнеса - это не ключевые результаты, к которым стремится предприятие в своей деятельности на протяжении достаточно длительного времени. Цели бизнеса в зависимости от его характера, степени развития и состояния могут быть различными. Важнейшие из них следующие:

1. Получение прибыли
2. Накопление необходимых средств для развития бизнеса
3. Предоставление необходимых обществу товаров и услуг
4. Достижение передовых позиций на рынке и в отрасли
5. Оптимальное удовлетворение спроса потребителей
6. Предоставление возможностей своим сотрудникам реализовать себя

Исходя из целей, бизнес осуществляет постановку задач. Они тесно взаимосвязаны. Если цель определить то или иное конкретное направление деятельности, то задача - это количественное, качественное и временное определение данной цели. Формулировка целей, постановка задач позволяет лучше мобилизовать силы и средства предприятия, действовать более согласованно и результативно.

Виды бизнеса определяют основные сферы деятельности предпринимателей. Как правило, выделяют производственный, коммерческий и финансовый бизнес. Будучи относительно

самостоятельными, эти виды деятельности могут быть составными частями и дополнять друг друга.

Производственный бизнес – это самый трудный, особенно в условиях современной российской действительности. Поэтому, подавляющее число предпринимателей устремляются преимущественно в коммерческие и торгово-посредническое русло.

Однако по мере стабилизации политической обстановки в обществе становление рыночной экономики производственный бизнес займет достойное место, так как является определяющим для развития экономики страны. В производственном бизнесе функция производства товаров, услуг, работ является основным определением, тогда как другие (сбыт продукции) играют вторичную роль и служат дополнением основной. Для осуществления производства предприниматель должен использовать следующие факторы:

- Рабочую силу
- Производственные фонды
- Материалы
- Информацию

Результатом производственной деятельности является реализация покупателю определенного объема производства товаров, услуг и получение за них денежной выручки.

Коммерческий бизнес характеризуется, прежде всего, тем, что определяющую роль в нем играют товарно-денежные, товарно-обменные операции, которые выражают его основное содержание. Основу составляют операции по купле-продаже, то есть перепродажи товаров и услуг. В качестве исходных позиций в коммерческом бизнесе необходимо определить: что покупать, что перепродавать и где. В решении этих вопросов следует исходить из того, что цена реализации товара должна быть выше закупочной, а спрос на предлагаемый товар достаточным для реализации его в намеченном объеме сделки. Чтобы быть уверенным, что эти условия выполнимы, необходимо провести тщательный маркетинг, направленный на анализ рынка интересующих товаров и услуг, а также выработку прогнозной оценки конъюнктуры рынка, определить какие товары и услуги будут

пользоваться наибольшим спросом, каковы будут цены покупки и реализации. Одним из направлений коммерческого бизнеса являются экспортно-импортные операции, в ходе которых товар закупается в одной стране, а продается в другой.

Финансовый бизнес – это особенный вид коммерческой деятельности, когда объектом купли-продажи является специфический товар - деньги, валюта, ценные бумаги, то есть происходит продажа одних денег и ценных бумаг на другие по ценам, обеспечивающим получение прибыли. Финансовый бизнес предполагает анализ валютного рынка ценных бумаг, проведения маркетинговых исследований, поиска и привлечения потенциальных покупателей и источников средств. Финансовый бизнес относится к числу самых тонких и сложных, поэтому он нуждается в наличии хорошо поставленной информации, в обеспечении современной вычислительной и организационной техникой.

Система – это некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристику. Бизнес (деловые отношения) представляют собой систему, охватывающую всех бизнесменов и интегрирующую их деятельность в одно целое.

Система бизнеса включает субъекты деловых отношений, инфраструктуру бизнеса, системы управления (менеджмента), изучение маркетинга, оценка деятельности и обладание собственными внутренними импульсами развития.

Субъектами бизнеса выступают предприниматели, потребители, работники по найму и государственные структуры. Основой их взаимодействия является принцип взаимовыручки сторон. В зависимости от масштабов деятельности различают: малый, средний и большой бизнес. В качестве критерия отнесения предприятия к одной из категорий обычно используют численность работников:

- Малое (до 100 человек)
- Среднее (100-500 человек)
- Крупное (более 500 человек)

Каждая группа предприятий имеет свои внутренние интересы, определяющие стратегию их экономического поведения, отношения к государству и проводимой им политике.

Крупный бизнес в основном определяет экономическую и техническую мощь страны, масштабное производство в значительной степени ориентированное на массовый относительный спрос, выпуск больших партий стандартной продукции.

Средний бизнес зависит от внутренней экономической конъюнктуры и вынужден вести конкурентную борьбу внутри своей группы, а так же с крупным отечественным или иностранным капиталом.

Сектор малого бизнеса образует самую разветвленную сеть предприятий, действующих в основном на местных рынках и непосредственно связанных с массовым потреблением товаров и услуг. Малый бизнес является неотъемлемым объективно необходимым элементом любой развитой хозяйственной системы, без которого экономика и общество не может нормально существовать и развиваться.

Инфраструктура бизнеса – это совокупность организационно-правовых норм, увязывающих движение деловых отношений в единое целое.

Элементами инфраструктуры бизнеса является:

- 1) Кредитная система и коммерческие банки
- 2) Посредническая деятельность
- 3) Аукционы, ярмарки, фондовые и валютные биржи
- 4) Биржи труда
- 5) Информационные технологии и средства деловой коммуникации
- 6) Налоговая система
- 7) Страховые компании
- 8) Рекламные и информационные агентства, СМИ
- 9) Торговые палаты
- 10) Таможенные системы
- 11) Профсоюзы, работы по найму
- 12) Коммерческо-выставочные комплексы
- 13) Система подготовки кадров

14) Консультационные компании

15) Аудиторские компании и другие

Важным вопросом в бизнесе является партнерство. Партнерство может осуществляться в сфере производства, товарообмена, торговли, финансовых отношений. Выбор партнера – это чрезвычайно важный вопрос, от решения которого зависит в значительной степени успех или неудача в бизнесе.

Правовой фундамент бизнеса в настоящее время составляют:

1) Конституция РФ, которая гарантирует единство экономического предпринимательства, свободного перемещения товаров, услуг и финансовых средств поддержку конкуренции, свободу экономической деятельности, признание и защиту равным образом частной, государственной и муниципальной и иных форм собственности

2) Гражданский Кодекс РФ – это своего рода Конституция предпринимателя, так как в нем унифицировано правовое регулирование, закреплены основные принципы гражданско-правового регулирования, обеспечивается неприкосновенность и равенство защиты всех форм собственности, а также гарантируется развитие непротиворечивых видов предпринимательской деятельности

3) Федеральные законы РФ специального назначения:

- Об акционерных обществах
- О некоммерческих организациях
- О пр-ных кооперативах
- Об Обществах без Ограниченной ответственности

4) Законы РФ общего назначения:

- о государственной поддержке малого предпринимательства
- О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках
- Об инвестиционной деятельности
- Об иностранных инвестициях

И другие Федеральные законы: указы Президента, постановления правительства, нормативные акты Федеральных и местных органов власти

К настоящему времени в России создана современная, достоверная и полная нормативно-правовая база для предпринимательской деятельности, которая оказывает существенное влияние на развитие бизнеса.

Функции бизнеса.

В развитии рыночной экономике бизнес выполняет следующие функции:

1. Общеэкономическую
2. Ресурсную
3. Творчески-поисковую (инновационную)
4. Социальную
5. Организаторскую

Общеэкономическая функция в развитии рыночной экономике является определяющей. Она объективно обусловлена ролью предпринимательских организаций в качестве субъектов рынка. Предпринимательская деятельность направлена на производство товаров, выполнение работ, оказание услуг и их доведение до конкретных потребителей: домохозяйства, другие предприниматели, государства и осуществление его субъектами под воздействием всей системы экономических законов рыночной экономики (спроса и предложения, конкуренции, стоимости), что составляет объективную основу проявления общеэкономических функций. Поступающее развитие предпринимательства является одним из определенных условий экономического роста, увеличения объемов ВВП и национального дохода, а этот факт также выступает как выражение в системе хозяйственных отношений общеэкономической функции.

Ресурсная функция предпринимательства является важнейшей. Развитие предпринимательства предполагает эффективное использование как воспроизводства, так и ограничения ресурсов. Ресурсы: все материальные и нематериальные условия и факторы производства, в первую очередь трудовые ресурсы, земля и природные ресурсы, все средства производства и научные достижения, а также предпринимательский талант. Погоня за прибылью часто приводит к хищному использованию ресурсов,

принадлежащих всему обществу и таким образом предприниматели своей деятельностью могут наносить вред окружающей среде и населению. В связи с этим важное значение приобретает регулирующая роль государства, установление формы ответственности предпринимателей за неправильное использование ресурсной функции, которая противоречива и имеет двоякий характер. Предприниматель как собственник ресурсов заинтересован в их рациональном использовании.

Творческо-поисковая функция свойственна предпринимательству как новому типу анти-бюрократического, экономического хозяйствования. Она связана с использованием в процессе предпринимательской деятельности новых идей с выработкой новых средств и факторов со всеми другими функциями, дополняя их. Эта функция обусловлена уровнями экономической свободы субъектов предпринимательской деятельности, условиями принятия решений, что внутренне присуще предпринимателю как собственнику.

Социальная функция – заключается в возможности каждого дееспособно индивидуума быть собственником дела, лучше проявлять свои индивидуальные таланты и возможности. Эта функция все больше выражается в формировании нового слоя людей – людей предприимчивых, склонных к самостоятельности способных преодолевать сопротивления среды и добиваться поставленных целей. Чем эффективнее функционирует предпринимательская организация, тем значительнее поступления средств бюджета различных уровней и государственные внебюджетные формы. Кроме того, развитие предпринимательства обеспечивает рост рабочих мест, сокращение уровня безработицы, укрепления социального положения наемных работников.

Организаторская функция проявляется в принятии предпринимателями самостоятельных решений об организации собственного дела, в формировании предпринимательского управления, создании сложных предпринимательских структур, изменении стратегии деятельности предпринимательской деятельности и т.д. Организаторская функция особенно четко выражается в быстром развитии малого и среднего бизнеса.

3. Типология предпринимательства

Под типологией предпринимательства понимается учение о различных типах, видах, сферах предпринимательской деятельности, определяем по существенным признакам, позволяющим отнести данную конкретную экономическую деятельность к определенному типу, виду.

Предпринимательскую деятельность можно классифицировать по следующим признакам:

1) По формам собственности рыночной экономики предпринимательства развивается как частное и государственное. Частная собственность проявляется в форме единоличной и коллективной. В РФ государственная собственность существует в 2-х видах федеративных и субъектов РФ. Предпринимательство развивается и на основе муниципальной собственности, а также на смешанной и совместной формах собственности и собственности иностранных инвесторов.

2) По признакам законности предпринимательство подразделяется на законное, незаконное и лже-предпринимательство.

Законное предпринимательство – это деятельность, осуществляемая в соответствии с Российским законодательством.

Незаконное предпринимательство – осуществление предпринимательской деятельности без регистрации или с нарушением правил регистрации, либо осуществление предпринимательской деятельности без лицензии.

Лже-предпринимательство является создание коммерческой организации без намерения осуществить предпринимательскую деятельность, имеющее целью получения кредитов, освобождение от налогов, извлечение иной имущественной выгоды или прикрытие запрещенной деятельности.

3) По распространению деятельности на различных территориях предпринимательство разделяется на: местное, региональное, национальное и мировое.

4) По составу учредителей собственного дела выделяется: женское и молодежное предпринимательство. Во многих странах действуют ассоциации женского и молодежного предпринимательства занимающиеся поддержкой их развития. В РФ создана ассоциация женщин-предпринимателей России.

5) По темпам роста, уровню прибыльности и доходности предпринимательские организации можно подразделить на: быстрорастущие, медленно наращивающие темпы развития, высоко прибыльное и низко рентабельные, осуществление низкорисковые и очень рисковые виды бизнеса.

6) По использованию в процессе своей деятельности инноваций, новых технологий, новых введений предпринимательства является творческо-поисковой, продуктивной, шаблонной, репродуктивной, направленной на воспроизводство известных продуктов труда посредством устаревших технологий

7) По количеству участников (учредителей собственного дела) предпринимательство подразделяется на индивидуально и коллективное

8) По численности всего персонала, удельному весу других субъектов в уставном капитале определяется малое предпринимательство

9) По формам ответственности участников предпринимательских организаций за результаты их деятельности различных организации с полной ответственности, а также с солидарной и субсидиарной ответственностью

10) По механизму создания, числу учредителей, процессам функционирования и управления следует выделять: простые и сложные предпринимательские организации.

На рынке ценных бумаг осуществляется следующие виды деятельности:

1) Брокерская деятельность – это совершение гражданско-правовых сделок с ценными бумагами в качестве поверенного или комиссионера, действующего на основании договора поручения или комиссии. Профессиональный участник именуется брокером, который должен

выполнять поручение клиентов добросовестно и в порядке их поступления, получая за эту деятельность от клиентов материальное вознаграждение.

2) Дилерская деятельность – это совершение сделок купли-продажи ценных бумаг от своего имени и за свой счет путем публичного объявления цен покупки и продажи. Профессиональный участник именуется дилером, им может быть только коммерческая организация.

3) Деятельность по управлению ценных бумаг – это осуществление юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем от своего имени за вознаграждение в течении определенного срока доверительного управления переданы ему во владение и принадлежащими другому лицу в интересах этого лица или указанных этим лицом третьих лиц: ценными бумагами, денежными средствами, предназначенными для инвестирования в ценные бумаги и денежными средствами и ценными бумагами, получаемыми в процессе управления ими. Профессиональный участник – управляющий.

4) Клиринговая деятельность – это деятельность по определению взаимных обязательств и их зачету по поставкам ценных бумаг и расчетам по ним. Клиринговые организации обязаны формировать специальные фонды для снижения рисков неисполнения сделок с ценными бумагами.

5) Депозитарная деятельность – это деятельность по оказанию услуг по хранению сертификатов ценных бумаг, учету и переходу прав на ценные бумаги. Профессиональный участник именуется депозитарием. Лицо, пользующееся услугами депозитария, именуется депонентом. Взаимоотношения между депозитарием и депонентом регулируется депозитарным договором.

6) Деятельность по ведению реестра владельца ценных бумаг, включая сбор, фиксацию, обработку, хранение и предоставление данных, составляющих систему внедрения реестра владельце ценных бумаг. Этой деятельностью могут заниматься только юридические лица – регистраторы.

7) Деятельность по организации торговли на рынке ценных бумаг – это предоставление услуг непосредственно способствующих заключению

гражданско-правовых сделок с ценными бумагами с ценными бумагами между участниками рынка. Профессиональный участник – организатор торговли на рынке ценных бумаг.

Все категории профессиональных участников рынка ценных бумаг для осуществления своей деятельности должны в установленном законом порядке получить лицензию

Предпринимательская деятельность на рынке банковских услуг – это деятельность, осуществляемая кредитными организациями. Кредитной организацией является юридическое лицо, образуемое на основе любой формы собственности как хозяйственное общество, которое для извлечения прибыли как основной цели своей деятельности на основании лицензии банка России имеет право совершать банковские операции. Кредитные организации создаются в виде банка или небанковской кредитной организации. Они имеют право осуществить следующие банковские операции:

1. привлечение и размещение денежных средств физических и юридических лиц во вклады
2. открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц
3. осуществление расчетов по поручению физических и юридических лиц
4. инкассация денежных средств и кассовое обслуживание физических и юридических лиц
5. купля-продажа иностранной валюты
6. привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов и камней
7. выдача банковских гарантий (страховка вклада)
8. осуществление переводов денежных средств без открытия банковских счетов

Кредитные организации имеют также право осуществлять следующие сделки:

- выдачу поручительства за 3-х лиц, предусматривающих исполнение обязательств в денежной форме

- приобретение права от 3-х лиц исполнения обязательства в денежной форме
- доверительное управление денежными средствами и иным имуществом по договору с физическими и юридическими лицами
- осуществление операции с драгоценными металлами и камнями в соответствии с законодательством РФ
- предоставление в аренду физическим и юридическим лицам специальные помещения или находящиеся в них сейфов для хранения документов, ценностей
- лизинговые операции
- оказание консультационных и информационных услуг.

Кредитные организации в соответствии с лицензией банка России на осуществление банковских операций могут заниматься профессиональной деятельностью на рынке ценных бумаг. Они вправе осуществить выпуск, покупку, продажу, учет, хранение и иные операции с ценными бумагами. В соответствии с Федеральным законом кредитной организации запрещается заниматься производственной, торговой и страховой деятельностью.

Страховая деятельность является важнейшим видом предпринимательства. При страховом предпринимательстве страховые организации в соответствии с законодательством и договором гарантирует страхователям возмещение ущерба при возникновении риска потери имущества, здоровья, жизни и других видов потерь. При этом страховые компании получают плату при заключении договора страхования, то есть компенсирует свои издержки, вероятность риска и обеспечивают предпринимательскую прибыль. Страхование предпринимательство является одним из наиболее рискованных видов деятельности. Страхование осуществляется на основе договоров имущественного или личного страхования.

По договору имущественного страхования могут быть застрахованы следующие имущественные интересы:

1. иск гибели (утраты) недостачи или повреждения определенного имущества

2. иск ответственности по обязательствам, возникающим вследствие причинения вреда жизни, здоровью или имуществу других лиц

3. иск убытков от предпринимательской деятельности из-за нарушения своих обязательств или изменения условий деятельности.

В развитой рыночной экономике важным видом деятельности является посредническая предпринимательская деятельность. В процессе ее организации сами субъекты экономической деятельности не производят и не продают непосредственно товары, а выступают в качестве посредников между предпринимателями и потребителями. Посредник – это лицо (юридическое или физическое), представляющее интересы предпринимателя или потребителя, но само таковым не является. Посредники могут вести предпринимательскую деятельность самостоятельно или выступать на рынке от имени предпринимателей или потребителей. В качестве посреднических предпринимательских организаций на рынке выступают оптовые снабженческо-бытовые организации, брокеры, дилеры, дистрибьюторы, биржи, в какой-то мере коммерческие банки и др. кредитные организации. Посредническая предпринимательская деятельность является в значительной мере весьма рискованной, поэтому предприниматель – посредник устанавливает в договоре уровень цены, учитывая степень риска при осуществлении посреднических операций.

4. Предпринимательская среда

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

Предприниматели функционируют в определенных условиях, составляющих в совокупности предпринимательскую среду, которая представляет интегрированную совокупность различных факторов (объективных и субъективных), позволяющих предпринимателям добиваться успехов в реализации поставленных целей, в осуществлении предпринимательских проектов и договоров, а также получение прибыли. Как интегрированная сложная система предпринимательская среда подразделяется на внешнюю, как правило, не зависящую от самих предпринимателей, и внутреннюю, которая формируется непосредственно самими предпринимателями.

Предпринимательская среда формируется на основе развития производительных сил, совершенствования производственных и экономических отношений, создания благоприятного общественного и государственного менталитета, формирования рынка как среды существования предпринимателей и других важнейших условий. Эффективная предпринимательская среда должна обеспечивать цивилизованным и законопослушным предпринимателям необходимую экономическую свободу, как первое и определяющее условие развития предпринимателей, а вторым условием является развития организационно-хозяйственного новаторства. Эти два важнейших составных элемента предпринимательской среды зафиксированы в Конституции РФ, в ней записано, что:

1. каждый имеет право на свободное использование своих способностей и имущества для предпринимательской деятельности
2. никто не может быть лишен своего имущества иначе как по суду
3. владение, пользование и распоряжение землей и другим природными ресурсами осуществляющихся их собственниками свободно
4. в РФ гарантируется единство экономического пространства, свободное перемещение товаров, услуг и финансовых средств, поддержка конкуренции, свобода экономической деятельности признаются и равным образом

защищаются частное, государственное, муниципальное и иные формы собственности

Однако эти важные конституционные положения до сих пор практически не действуют в полную силу, что наряду с другими факторами тормозит развитие бизнеса. Важнейшие направления формирования предпринимательской среды, сформулированное в ГК РФ, однако, многие из них носят общий характер, поэтому конкретизируются во многих Федеральных законах. На формирование предпринимательской среды большое влияние оказывает уголовное, административное, налоговое и таможенное законодательство.

Под внешней предпринимательской средой следует понимать совокупность условий и факторов, влияющих на развитие в стране предпринимательства и действующих независимо от воли самих предпринимателей. Внешняя предпринимательская среда представляет собой сложную системы внешнего регулирования предпринимательской деятельности, поэтому для индивидуальных предпринимателей и юридических лиц она носит объективный характер, поскольку они не могут непосредственно изменить ее, а должны учитывать приведение собственного дела.

Внешняя предпринимательская среда включает следующие подсистемы:

1. экономическое положение в стране и регионах
2. политическая ситуация, характеризуется стабильностью развития общества и государства
3. правовая среда, четко устанавливающая права, обязанности и ответственность предпринимателей
4. государственно регулирование и поддержка предпринимательства
5. социальная обстановка, связанная с уровнями платежного спроса населения и уровнем безработицы
6. культурная среда, обусловленная уровнем образования населения
7. научно-техническая и технологическая среда

8. наличие в достаточном количестве природных факторов производства, необходимых для развития определенных видов деятельности

9. физическая среда, связанная с климатическими условиями функционирования предпринимательских организаций

10. институционально-организационная среда, свидетельствующая о наличии достаточного числа организаций, обеспечивающих возможность осуществления коммерческих операций, деловых связей и т.д.

Как показывает мировой опыт развитий экономики и предпринимательства, если в стране нет рынка, то не может быть и предпринимательства и наоборот.

Рынок – это сложное и многостороннее экономическое явление, соединение спроса и предложения, форма общественно-экономических связей между предпринимателями и потребителями, основанных на взаимной купле-продаже товаров, работ, услуг. Только на рынке проверяется истинная ценность произведенных товаров, так как если товары не будут проданы, предприниматель не получит планируемой прибыли. Следовательно, рынок – есть не только среда функционирования предпринимателей, но и важнейший фактор развития предпринимателей в стране при условии, что существуют и развиваются рынки всех факторов производства.

Современный рынок представляет собой организованную, относительно сбалансированную систему, обеспечивающую предпринимателям свободу при выборе способов производства и продажи различных видов и объемов товаров/работ/услуг, а всем потребителям гарантирует независимость при их приобретении.

Преимущества рынка:

1) посредством рынка осуществляется эффективное распределение всех видов ресурсов

2) рынок функционирует при наличии относительно ограниченной экономической информации: данных о ценах, конкурентах, издержках производства, числе предпринимателей

3) высокая гибкость, адаптивность к изменяющимся условиям производства и потребления

4) создает условия для оптимального использования участниками рынка результатов НТП

5) предприниматели и потребители обладают свободой выбора и действий

6) рынок обеспечивает удовлетворение самых разных потребностей

Недостатки рынка:

1) не способствует сохранению невозпроизводимых ресурсов

2) не имеет действенной экономической защиты окружающей среды

3) не может регулировать правильное использование ресурсов принадлежащих всему государству

4) не создаются стимулы для производства товаров и услуг коллективного пользования

5) не гарантирует право всех граждан на труд и доходы

6) не обеспечивает развитие фундаментальных исследований в науке

7) не ориентирован на производство социально-необходимых товаров

8) подвержен нестабильному развитию в связи с инфляционными процессами, поэтому часть функций, которое не может выполнить рыночный механизм берет на себя государство

Все условия и факторы становления цивилизованного развитого рынка является и условиями становления развитого предпринимательского.

Предпринимательский успех зависит от многих факторов, среди которых важнейшим является **внутренняя предпринимательская среда**. В значительной мере внутренняя предпринимательская среда носит субъективный характер. Она напрямую зависит от самого предпринимателя, его компетентности, силы воли, целеустремленности, уровня притязаний, решений и навыков в организации и ведения бизнеса.

К внутренней предпринимательской среде следует отнести следующие подсистемы:

- наличие необходимого объема собственного капитала
- правильный выбор организационно-правовой формы
- выбор предмета деятельности
- набор партнеров, знание рынка и квалифицированное проведение маркетинговых исследований
- подбор кадров, управление персоналом и его мотивированное материальное стимулирование

Особое значение для успешной предпринимательской деятельности имеют: разработка обоснованного бизнес-плана, предвидения и расчет последствий наступления предполагаемых рисков, внедрение новых технологий, разработка и внедрение обоснованной стратегии развития фирмы. К факторам внутренней предпринимательской среды соблюдения предпринимателями законов и нормативных актов, регулирующих деятельность данного вида бизнеса.

5. Субъекты предпринимательской деятельности

В соответствии со статьей 34 Конституции РФ каждый имеет право на свободное использование своих способностей и имущества для предпринимательской деятельности и иной не запрещенной законом экономической деятельности. Этот принцип впервые в истории страны закреплен в основном законе, что служит гарантией гражданам для занятия законным предпринимательством и в то же время является фактором проявления экономической свободы.

Дееспособность с правовой точки зрения для занятия предпринимательской деятельностью приобретают физические лица, достигшие к моменту регистрации своего дела (деятельности) 18 лет. В статье 21 ГК РФ говорится, что дееспособность гражданина своими действиями приобретать и осуществлять гражданские права, создавать для

себя гражданские обязанности и исполнить их возникает в полном объеме с наступлением совершеннолетия. Важное значение, для участия граждан в осуществлении предпринимательской деятельности имеет установленное статье 18 ГК РФ содержание их правоспособности. Так граждане могут:

1. иметь имущество на права собственности
2. наследовать и завещать имущество
3. заниматься предпринимательской деятельностью или иной не запрещенной законом деятельностью
4. совершать любые, не противоречащие закону сделки и участвовать в обязательствах
5. избирать место жительства
6. иметь права авторов произведений науки, литературы и искусства
7. иметь иные имущественные и личные неимущественные права

Таким образом, физическое лицо, достигшее 18-летнего возраста, имеет право заниматься предпринимательской деятельностью в установленном законом порядке индивидуально или создавать юридические лица. Для занятия определенными видами предпринимательской деятельности гражданин должен иметь специальное высшее образование, а так же иметь определенные профессиональные, т.е. опыт.

В соответствии с гражданским законодательством отдельные категории дееспособных граждан не имеют право заниматься предпринимательской деятельностью. Так должностным лицам, органам государственной власти и государственного управления запрещается:

1. Заниматься самостоятельной предпринимательской деятельностью
2. Иметь в собственности предприятия
3. Самостоятельно или через представителя голосоваться по средствам принадлежащих им акций
4. Занимать должности в органах управления хозяйствующего субъекта

Не имеют права заниматься предпринимательской деятельностью военнослужащие, работники силовых министерств и служб. Дееспособные

лица могут заниматься в установленном порядке Индивидуальной предпринимательской деятельностью, не создавая юридические лица, а также для этой цели создавать юридические лица самостоятельно или с другими гражданами или юридическими лицами. Для занятия предпринимательской деятельностью без образования юридического лица гражданин в установленном порядке должен получить свидетельство Индивидуального Предпринимателя, а для осуществления торговли приобрести патент.

Юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, иметь самостоятельный баланс или смету. Юридическое лицо считается созданным с момента его государственной регистрации в установленном порядке и включение в единый государственный реестр юридических лиц. Юридическое лицо имеет свое наименование, содержащее указание на его организационно-правовую форму. В зависимости от организационно-правовой формы юридические лица действуют на основании устава, либо учредительного договора и устава, либо только учредительного договора. Юридические лица подразделяются на 2 вида: коммерческие и некоммерческие организации. Коммерческой считается организация, которая ставит в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли. В соответствии с установленным законом порядком и учредительными документами коммерческой организация имеет право распределять чистую прибыль между учредителями. Коммерческие организации могут создаваться в форме хозяйственных товариществ и обществ, производственных кооперативных, государственных и муниципальных унитарных предприятий.

Некоммерческими являются организации, которые не имеют целью своей деятельности извлечение прибыли и не могут распределять полученную

прибыль между участниками. Осуществлять предпринимательскую деятельность некоммерческие организации могут лишь постольку, поскольку это служит достижением целей, ради которых они созданы. Некоммерческие организации могут создаваться в форме общественных или религиозных организаций, некоммерческих партнерств, учреждений, социальных, благотворительных и иных фондов, ассоциаций и союзов, а также в других формах, предусмотренных федеральными законами. Они могут создаваться для достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей в целях охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ. Указанные организации могут создавать филиалы и представительства, которое не является юридическими лицами. Они наделяются имуществом организовавшим их юридическим лицом и действуют на основании утвержденных им положений. Филиалом является обособленное подразделение юридические лица, расположенное вне места его нахождения и осуществляющее все его функции или их часть. Представительством является обособленное подразделение юридического лица, расположенное вне места его нахождения, представляющее интересы юридического лица и осуществляющее их защиту. Руководители филиалов и представительств назначаются юридическим лицом и действуют на основании его доверенности. Представительства и филиалы должны быть указаны в учредительных документах, создавшего их юридические лица.

Юридические лица гражданские права, соответствующие целям деятельности, предусмотренным в их учредительных документах, и несут, связанные с этой деятельностью обязанности.

Права предпринимателей регламентируются законодательством и обычаями делового оборота. Под обычаями делового оборота признается сложившиеся и широко применяемое в какой-либо области

предпринимательской деятельности правило поведения, не предусмотренное законодательством, не зависимо от того, зафиксировано ли оно в каком-либо документе.

Гражданские права и обязанности предпринимателей возникают:

1. из договоров и иных сделок, предусмотренных законом
2. из актов государственных органов и органов местно самоуправления
3. из судебного решения, установившего гражданские права и обязанности
4. в результате приобретения имущества по основаниям, допускаемым законом
5. в результате создания произведений, науки, литературы, искусства, изобретений и иных результатов интеллектуальной деятельности
6. вследствие причинения вреда другому лицу
7. вследствие необоснованного обогащения
8. вследствие иных действий граждан и юридических лиц

В условиях действующего законодательства предприниматели имеют следующие права:

1. заниматься любым видом деятельности, разрешенным законом
2. создавать собственное дело в любой организационно-правовой форме
3. иметь в собственности любое имущество необходимое для осуществления предпринимательской деятельности
4. самостоятельно планировать свою деятельность, разрабатывать бизнес-планы и другие виды и формы планирования
5. самостоятельно выбирать потребителей продукции и поставщиков всех факторов производства
6. самостоятельно привлекать к трудовой деятельности работников, заключая с ними договоры гражданско-правового характера в соответствии с ТК РФ
7. открывать счета в любых банках

8. пользоваться финансово-кредитной и имущественно - материальной поддержкой

9. получать государственный заказ на изготовления продукции, выполнения работ, оказания услуг и другие

Предприниматели как налогоплательщики имеют следующие права:

1. получать от налоговых органов по месту учета бесплатную информацию о действующих налогах и сборах

2. получать от налоговых органов письменное разъяснение по вопросам применения налогового законодательства

3. использовать налоговые льготы при наличии оснований

4. получать отсрочку, рассрочку, налоговый кредит в установленном порядке

5. на своевременный зачет или возврат сумм излишне уплаченных, либо излишне взысканных налогов

6. требовать от должностных лиц налоговых органов соблюдение налогового законодательства

7. не выполнять неправомерные акты и требования налоговых органов и их должностных лиц, не соответствующих налоговому законодательству

8. обжаловать в установленном порядке решения налоговых органов и действия их должностных лиц

9. требовать соблюдения налоговой тайны

10. требовать в установленном порядке возмещения в полном объеме убытков, причиненных незаконными решениями налоговых органов или незаконными действиями их должностных лиц

4. Предприниматели обязаны:

1. в установленные сроки вставать на учет в налоговом органе

2. самостоятельно исполнять обязанности по уплате налогов и сборов

3. своевременно представлять в налоговый орган декларацию о доходах, другие документы и сведения, необходимые для исчисления и уплаты налогов

4. вести бухгалтерский учет, составлять отчет о финансово-хозяйственной деятельности, обеспечивая ее сохранность в течении 4 лет

5. вносить исправления в бухгалтерскую отчетность в размере суммы скрытого или заниженного дохода, выявленного проверкам налоговых органов

6. выполнить требования налогового органа об устранении выявленных нарушений налогового законодательства

7. в установленном порядке получать лицензии

8. выпускать продукцию выполнять работы, оказывать услуги, в соответствии с действующими стандартами и сертифицированную

9. не наносить своей деятельностью вреда окружающей среде и потребителям товаров, работ, услуг

10. создавать необходимые санитарно-гигиенические и безопасные условия труда наемными работниками

11. не допускать монополистической деятельности на товарных рынках, недобросовестной конкуренции, не заключать соглашения, ограничивающие конкуренцию

12. не устанавливать монопольно высоких или низких цен, соблюдать законодательство о ценообразовании

13. в установленном порядке вести учет доходов, расходов, затрат на производство и реализацию товаров, работ, услуг

14. совершать сделки, заключать и исполнять предпринимательские договоры

15. не допускать ненадлежащей рекламы своих товаров

16. в установленные сроки и в полном объеме представлять в государственные органы статистическую отчетность о результатах хозяйственно-финансовой деятельности

Предприниматели должны выполнять и другие обязанности в соответствии с гражданским, арбитражным, административным и уголовным законодательством.

6. Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности

Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности установлены ГК РФ, а механизм создания и функционирования отдельных из них – федеральными законами. К организационно-правовым формам предпринимательской деятельности относятся следующие виды коммерческих организаций:

- 1) Хозяйственные товарищества и общества
- 2) Производственные кооперативы
- 3) Государственные и муниципальные унитарные предприятия.

Малые и совместные предприятия могут создаваться в различных организационно-правовых формах, к ним относятся коммерческие организации по установленным законодательствам критериям. Индивидуальные предприниматели осуществляют предпринимательскую деятельность без образования юридического лица, поэтому они не могут быть отнесены к каким-либо организационно-правовым формам (ОПФ). Не относится к ОПФ простое товарищество, так как в соответствии с ГК РФ оно учреждается без образования юридического лица. Сложные предпринимательские организации как объединения могут создаваться в различных ОПФ, но на практике, как правило, учреждаются в форме акционерного общества. К сложным предпринимательским организациям относятся концерны, консорциумы, холдинги, финансово-промышленные группы и др.

Хозяйственным товариществом признается коммерческая организация с разделенным на доли складочным капиталом. Вкладом в имущество хозяйственного товарищества могут быть деньги, ценные бумаги, имущественные права, либо иные права имеющие денежную оценку.

Хозяйственные товарищества могут создаваться в форме полного товарищества и товарищества на вере. Учредителями полных товариществ и товариществ на вере могут быть только ИП и коммерческие организации.

Полным товариществом признается товарищество, участники которого в соответствии с заключенным учредительным договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам всем принадлежащим им имуществом.

Полное товарищество создается и действует на основе учредительного договора, который подписывается всеми его участниками. Учредительный договор должен содержать следующие сведения:

1. наименование полного товарищества
2. место его нахождения
3. порядок управления им
4. условия о размере и составе складочного капитала
5. о размере и порядке измерения долей каждого из участников в складочном капитале
6. о размере, составе, сроках и порядке внесения вкладов
7. об ответственности участников за нарушение обязанностей по внесению вкладов

Размер складочного капитала должен быть не менее 100 МРОТ, на день государственной регистрации должно быть оплачено не менее 50% общего объема складочного капитала, а вторая часть в течение года со дня регистрации.

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

Прибыль и убытки полного товарищества распределяются между его участниками пропорционально их долям в складочном капитале. Участники полного товарищества солидарно несут субсидиарную ответственность своим имуществом по обязательствам товарищества.

Ликвидируется полное товарищество по основаниям, по которым ликвидируются в соответствии с гражданским законодательством юридические лица, а также в случае, когда в товариществе остается единственный участник.

Особенности полного товарищества:

- предпринимательская деятельность его участников признается деятельностью самого товарищества как юридического лица;
- при недостатке имущества товарищества для погашения его долгов кредиторы вправе требовать удовлетворения из личного имущества любого из участников (или всех вместе). Поэтому деятельность товарищества основана на лично-доверительных отношениях всех его участников, утрата или изменение которых влекут ее прекращение. Коммерческая практика показала, что такие товарищества нередко становятся формой семейного предпринимательства;
- любой из участников полного товарищества занимается предпринимательской деятельностью от имени товарищества в целом, поэтому для создания и функционирования полного товарищества не требуется устав, определяющий компетенцию его органов. Единственным учредительным документом такой коммерческой организации служит учредительный договор.

Преимущества полного товарищества:

- возможность аккумуляирования значительных средств в относительно короткие сроки;
- каждый член полного товарищества имеет право заниматься предпринимательской деятельностью от имени товарищества наравне с другими;
- полные товарищества более привлекательны для кредиторов, так как их члены несут неограниченную ответственность по обязательствам товарищества.

Недостатки полного товарищества:

- между полными товарищами должны быть особые доверительные отношения, в противном случае может быстро наступить распад этой организации;
- полное товарищество не может быть «компанией одного лица»;
- каждый член полного товарищества несет полную и солидарную неограниченную ответственность по обязательствам данной организации, т.е.

в случае банкротства каждый член отвечает не только своим вкладом, но и личным имуществом.

Товариществом на вере признается товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по обязательствам товарищества своим имуществом, имеется один или несколько участников-вкладчиков, которое несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимают участие в осуществлении предпринимательской деятельности.

Товарищества на вере создаются и действуют на основе учредительного договора, который подписывается всеми полными товарищами.

Размер складочного капитала товарищества на вере равен 100 МРОТ, 50% его должно быть оплачено до дня государственной регистрации товарищества, а вторая часть в течение года со дня государственной регистрации.

Управление деятельностью товарищества на вере осуществляется полными товариществами, а вкладчики не имеют право участвовать в управлении товарищества на вере, оспаривать действие полных товарищей по управлению и внедрению дел товарищества.

Вкладчик товарищества на вере имеет право получить часть прибыли товарищества, причитающуюся на его долю в складочном капитале в порядке, предусмотренном учредительным договором, знакомиться с годовыми отчетами и балансами товарищества, по окончании финансового года выйти из товарищества и получить свой вклад в порядке, предусмотренном учредительным договором.

Товарищество на вере сохраняется, если в нем остается один полный товарищ (участник) и один вкладчик. Оно ликвидируется на основании ликвидации полного товарищества. При выбытии всех вкладчиков товарищества на вере, оно может быть преобразовано в полное товарищество.

Полные товарищества на вере имеют те же преимущества и недостатки, что и полные товарищества. Дополнительным их преимуществом является то, что для увеличения своего капитала они могут привлечь средства вкладчиков, такой возможности полные товарищества не имеют.

Общество с ограниченной ответственностью признается созданным одним или несколькими лицами хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли определяемых учредителями документами размеров. Участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества в пределах стоимости внесенных ими вкладов. Участники общества, внесшие вклад в уставный капитал не полностью, несут солидарную ответственность по его обязательствам в пределах неоплаченной стоимости вклада каждого участника общества.

Участниками общества могут быть граждане и юридические лица, максимальное число участников не должно быть более 50 человек. В случае превышения этого предела численности общество в течение года должно быть преобразовано в Открытое Акционерное Общество или в производственный кооператив.

Учредительными документами общества является учредительными договор и уставный капитал. Если общество учреждается одним лицом, учредительными документами является устав. Если число участников общества составляет от двух и более, между ними заключается учредительный договор.

Устав общества должен содержать следующие сведения:

1. Полное и сокращенное фирменное название общества
2. Сведения о месте нахождения общества
3. Сведения о составе и компетенции органов общества
4. Сведения о размере уставного капитала общества
5. Сведения о размере и номинально стоимости доли каждого участника общества

6. Права и обязанности участников общества
7. Сведения о порядке и последствиях выхода участников из общества
8. Сведения о порядке перехода доли в уставном капитале другому лицу
9. Сведения о порядке хранения документов общества
10. Иные сведения, предусмотренные ФЗ

Уставный капитал общества состоит из номинальной стоимости долей его участников и определяет минимальный размер имущества, гарантирующего интересы кредиторов. Каждый учредитель общества должен полностью внести свой вклад в уставный капитал в течение срока определенной учредительным договором. Но момент государственной регистрации общества уставный капитал должен, оплачен учредителями не менее чем наполовину.

Высшим органом общества является общее собрание его участников. Уставом общества может быть предусмотрено образование совета директоров. Руководство текущей деятельностью общества осуществляется единоличным или коллективным исполнительным органом общества. Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью. Осуществляет ревизионная комиссия.

Общество может быть ликвидировано в порядке, установленном ГК РФ или по решению. Арбитражного суда в соответствии с ФЗ о банкротстве.

Особенности общества с ограниченной ответственностью:

- является разновидностью объединения капиталов, не требующего обязательного личного участия своих членов в делах общества;
- уставный капитал общества разделяется на доли участников и отсутствует ответственности последних по долгам общества;
- в законе предусматриваются более высокие требования к уставному капиталу, его определению и формированию, чем к складочному капиталу товариществ: размер уставного капитала ни при каких условиях не может быть менее минимальной суммы, оговоренной законом.

Преимущества общества с ограниченной ответственностью:

- обладает возможностью быстрого аккумуляирования значительных средств;

- может быть создано одним лицом;
- члены общества несут ограниченную ответственность по обязательствам.

Недостатки общества с ограниченной ответственностью:

- уставный капитал не может быть меньше величины, установленной законодательством;
- менее привлекательны для кредиторов, так как члены общества несут только ограниченную ответственность по его обязательствам.

Акционерным обществом признается коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на число акций, удостоверяющих обязательственные права участников общества по отношению к АО. Акционеры не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков, связанных с его деятельностью в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Акционерное общество может быть создано путем учреждения вновь или путем реорганизации существующего юридического лица. АО может быть публичным или непубличным, что отражается в его уставе и фирменном наименовании.

Публичным является общество, которое вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и осуществить их свободную продажу с учетом требований федерального законодательства. Акционеры открытого общества могут отчуждать или приобретать принадлежащие им акции без согласия других акционеров общества. Число акционеров в открытом обществе неограниченно. Минимальный размер уставного капитала не менее 100 тыс. руб.

Непубличным является общество, акции которого распределяются только среди учредителей или иного заранее установленного круга лиц. ЗАО не имеет права проводить открытую подписку на выпускаемые им акции, либо иным образом предлагать их для приобретения неограниченному кругу лиц. Число акционеров АО не должно превышать 50. Минимальный размер уставного капитала АО должен быть равен 10 тыс. руб.

Акционеры АО имеют преимущественное право приобретения акций, продаваемых другими акционерами этого общества, по цене предложения другому лицу.

Учредителями АО являются граждане и юридического лица. Решение об учреждении АО, утверждение его устава и денежные оценки ценных бумаг принимается учредителями единогласно, а избрание организаторов управления общества осуществляется учредителями большинством в $\frac{3}{4}$ голосов.

Учредительным документов АО является устав, который обязателен для исполнения всеми органами общества и его акционерами.

Устав АО должен содержать следующие сведения:

1. Полное и сокращенное наименование общества
2. Место нахождения общества
3. Тип общества (АО, ПАО)
4. Количество, номинальная стоимость, акций,
размещаемых обществом
5. Права акционеров
6. Размер уставного капитала
7. Структуру и компетенцию органов управления
8. Порядок подготовки и проведения общего собрания
9. Сведения о филиалах и представительствах

Уставный капитал АО составляется из номинальной стоимости акций общества, приобретенных акционерами. Номинальная стоимости всех обыкновенных акций должна быть одинаковой. Уставный капитал общества определяет минимальный размер имущества, гарантирующий интересы его кредиторов.

Общество вправе 1 раз в год принимать решения о выплате дивидендов по размещенным акциям. Дивиденды выплачиваются деньгами, а в случаях, предусмотренных уставом общества — иным имуществом. Дивиденды выплачиваются из чистой прибыли общества.

Высшим органом управления АО является общее собрание акционеров, которое проводится ежегодно в сроки, устанавливаемые уставом общества.

Законом, установленная компетенция общего собрания акционеров, к ним относятся следующие вопросы:

1. внесение изменений и дополнений в устав общества
2. реорганизация общества
3. ликвидация общества
4. определение количества и номинальной стоимости акций
5. увеличение и уменьшение уставного капитала
6. образования исполнительного органа общества
7. избрание членов ревизионной комиссии
8. утверждение аудитора общества
9. утверждение годовых отчетов, распределение прибыли и выплата дивидендов.

Преимущества акционерных обществ:

- корпоративная форма доказала на практике свою рациональность там, где имеются крупные капиталы, крупномасштабное производство, большая степень риска и совершенное законодательство;
- только акционерные общества имеют право выпускать акции. Другие юридические лица такой возможности не имеют;
- акционер несет ограниченную ответственность (в пределах своих акций) в случае банкротства общества.

Недостатки акционерных обществ:

- отсутствует возможность у всех владельцев акций принимать участие в управлении акционерным обществом;
- для реального контроля деятельности акционерного общества необходимо иметь около 20 % акций;
- в руках отдельных лиц сосредоточивается значительный капитал, что при отсутствии надлежащего законодательства и контроля со стороны акционеров может привести к злоупотреблениям и некомпетентности при его использовании.

Производственным кооперативом признается добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной

хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом и ином участии и объединения его членами имущественных паевых взносов.

Производственный кооператив образуется по решению его учредителей. Число членов кооператива не должно быть менее 5. Число членов кооператива, внесших паевой взнос, участвующих в его деятельности, но не принимающих личного трудового участия, не может превышать 25% числа членов кооператива, принимающих личное трудовое участия в деятельности кооператива.

Размер паевого взноса устанавливается уставом кооператива. К моменту государственной регистрации каждый член кооператива обязан внести не менее 10% паевого взноса. Остальная часть вносится в течение года со дня регистрации. Паявые взносы образуют паевой фонд кооператива. Паевой фонд должен быть полностью сформирован в течение первого года деятельности кооператива.

Учредительным документом кооператива является устав, утверждаемый общим собранием кооператива. В уставе кооператива должны содержаться все необходимые сведения о его деятельности, не противоречащие законодательством.

Высшим органом управления кооперативом является общее собрание его членов, которое вправе рассматривать и принимать решения по любому вопросу образования и деятельности кооператива. Общее собрание кооператива правомочно принимать решения, если на данном собрании присутствуют более 50% общего числа членов кооператива. В состав исполнительных органов кооператива входит правленец и председатель кооператива. Для контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общее собрание избирает ревизионную комиссию.

Кооператив может быть ликвидирован по решению общего собрания кооператива, в том числе в связи с истечением срока, на которой он создан или по решению суда, если кооператив осуществлял свою деятельность без лицензии.

Преимущества производственного кооператива:

- прибыль кооператива распределяется между его членами не пропорционально паям, а в соответствии с их трудовым вкладом. В таком же порядке распределяется имущество, оставшееся после ликвидации кооператива и удовлетворения требований его кредиторов. Данный порядок распределения материально заинтересовывает каждого члена кооператива более добросовестно относиться к своему труду;

- законодательством не ограничивается число членов кооператива, что представляет большие возможности физическим лицам для вступления в него;

- равные права всех членов в управлении кооперативом, так как каждый из них имеет только один голос.

Недостатки производственного кооператива:

- в связи с тем, что число членов в кооперативе не должно быть менее пяти, существенно ограничиваются возможности его создания;

- каждый член кооператива несет ограниченную субсидиарную ответственность по долгам кооператива.

Унитарным предприятием признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное имущество, которое является неделимым и не может быть распределено по вкладам между работниками предприятия. Имущество государственного или муниципального унитарного предприятия находится соответственно в государственной или муниципальной собственности и принадлежит такому предприятию на праве хозяйственного ведения или оперативного управления. Унитарное предприятие, основанное на праве хозяйственного ведения, создается по решению уполномоченного на то государственного органа или органа местного самоуправления.

Унитарное предприятие, находящиеся в федеральной собственности, основанное на праве оперативного управления, является федеральным казенным предприятием. Оно создается по решению правительства РФ. Устав казенного предприятия утверждает правительство РФ.

Учредительным документов унитарного предприятия является устав, который должен содержать все необходимые сведения о предприятии. Для казенных предприятий правительство утверждает типовой устав.

Уставный фонд унитарного предприятия формируется уполномоченный на создание унитарного предприятия государственный орган или орган местного самоуправления, который должен полностью быть оплачен собственником до момента государственной регистрации предприятия.

Унитарное предприятие может быть реорганизовано или ликвидировано по решению создавшего его государственного органа, а также по решению суда в соответствии с ФЗ о банкротстве. Казенное предприятие может реорганизовано или ликвидировано только по решению правительства РФ и не может быть признано банкротом.

Ассоциации (союзы) – объединения по договору между собой коммерческих организаций в целях координация их предпринимательской деятельности, а также предоставления и защиты общих имущественных интересов. Ассоциации и союзы коммерческих организаций является некоммерческими организациями. В ассоциации могут на добровольных началах объединяться общественные и иные некоммерческие организации и учреждения. Члены ассоциаций сохраняют свою самостоятельность и права юридического лица, в праве безвозмездно пользоваться ее услугами, по своему усмотрению выйти из ассоциаций по окончании финансового года.

Ассоциация отвечает по обязательствам своих членов, они в свою очередь несут субсидиарную ответственность по обязательствам ассоциации в размере и в порядке предусмотренными учредительными документами.

Учредительными документами ассоциации является учредительный договор и устав. Учредительные документы должны содержать все необходимые сведения об ассоциации.

Высшими органами управления ассоциацией является общее собрание ее членов. Исполнительными органами управления может быть коллегиальный или единоличный орган управления.

Ликвидируется ассоциация на основании и в порядке, которое предусмотрены в ГК РФ и ФЗ о некоммерческих организациях.

Хозяйственные товарищества и производственные кооперативы, как правило, объединяют для совместной деятельности физических лиц. Хозяйственные общества предполагают объединение капиталов и являются базой для развития объединения предприятий (крупного бизнеса)

Картель – заключенное (в письменной или устной форме) соглашение между предприятиями, производящими однотипную продукцию, с целью установить контроль над рынком определенного товара. Эта договоренность может устанавливать:

- минимальные цены на товары;
- разграничение районов сбыта;
- определение общего объема производства и сбыта и доли в нем каждого участника;
- ограничение производства;
- обмен патентами, коммерческой, производственной информацией и др.

Участники картеля сохраняют юридическую, производственную и коммерческую самостоятельность. Во многих странах картели запрещены законом.

Синдикат – объединение предприятий одной отрасли, основанное на соглашении о совместном сбыте продукции. Участники этого объединения теряют свою коммерческую самостоятельность. Вопросами сбыта занимается специально созданный орган. Антимонопольные законы ограничивают деятельность синдикатов. В настоящее время развитие получили эмиссионные синдикаты, деятельность которых связана с выпуском и размещением ценных бумаг. Когда новый выпуск ценных бумаг слишком велик, синдикат обращается к другим инвестиционным банкам с предложением о создании эмиссионного синдиката.

Трест – объединение предприятий одной или нескольких отраслей, при котором эти предприятия утрачивают производственную и коммерческую самостоятельность. Управление ими осуществляется централизованно. Владельцы предприятий превращаются в пайщиков (акционеров) треста. Такие объединения часто возглавляются одной или несколькими холдинг-компаниями.

Консорциум – временный союз юридически и хозяйственно независимых структур, который создается для совместного осуществления дорогостоящих проектов, финансирования крупных мероприятий, реализации целевых научно-технических или экологических программ и пр. Банки, объединившись в консорциумы, проводят операции по размещению займов или акций и других проектов. Для реализации проекта избирается лидер консорциума, который координирует действия участников и получает за это процент.

Перед заказчиком консорциум несет солидарную ответственность. После реализации проекта консорциум прекращает свою деятельность.

Холдинг-компания владеет контрольным пакетом акций юридически самостоятельных банков и фирм. В холдинг-компании, как правило, входят крупнейшие банки, страховые компании, фирмы.

Конгломерат – многоотраслевой комплекс предприятий и организаций, структурные звенья которого не имеют между собой функциональных связей. Ответственность за принятие решений и обеспечение прибыльности возлагается на сами предприятия и организации.

Факторы, влияющие на выбор организационной формы бизнеса

Выбор формы предприятия производится в каждом конкретном случае сугубо индивидуально применительно к отрасли и роду деятельности фирмы, ее продукции, финансовому состоянию и другим факторам.

Наиболее важные из этих факторов:

- цели, которые ставит перед собой предприниматель (группа предпринимателей), и пути ее осуществления в сложившейся социально-экономической среде;
- способ образования стартового капитала;
- методы осуществления производственно-хозяйственной деятельности предпринимателя;
- организационная форма и методы управления бизнесом;

- законодательная и нормативно-техническая база, регламентирующая создание, функционирование и ликвидацию деятельности субъекта хозяйствования;

- форма собственности имущества, используемого предпринимателем;

- форма организации производства и т.п.

Принимая решение о выборе той или иной организационно-правовой формы, предприниматель определяет:

- *во-первых*, требуемый ему уровень и объем возможных прав и обязательств, что зависит от профиля и содержания бизнеса, возможного круга партнеров, существующего законодательства;

- *во-вторых*, форму образования уставного фонда предприятия, что также зависит от профиля и содержания бизнеса, собственных возможностей, масштабов деятельности, уровня конкуренции в отрасли, где будет осуществляться бизнес, форму собственности учрежденного предприятия (индивидуальное, акционерное и т.д.);

- *в-третьих*, наиболее эффективную форму организационного строения предприятия и схему управления им.

Таким образом, исходя из характера бизнеса, масштабов деятельности, финансовых возможностей, а также анализа достоинств и недостатков различных форм предпринимательства в каждом конкретном случае выбирается наиболее приемлемая организационно-правовая форма предприятия.

Тема. Бизнес-планирование в сфере медиапредпринимательства

1. Система целеполагания в организации

Миссию организации можно трактовать в широком и узком смысле. В широком понимании миссия рассматривается как философия, стратегическое видение и смысл существования организации. В узком, или практическом толковании миссия рассматривается как цель деятельности организации, в которой проявляется ее уникальность, главные отличия от других организаций.

Для формулирования генеральной цели организации основополагающим является наличие у руководства организации видения, т. е. представления о

том, чем организация является в настоящем, какой она должна стать в будущем, к чему нужно стремиться, какую пользу она должна приносить обществу.

Миссия как видение стратегических перспектив включает:

- главную цель, к реализации которой стремится организация, ее общие ценности, ценностные установки;
- определение основной сферы деятельности, которая служит удовлетворению конкретных потребностей покупателей в выбранных сегментах рынка;
- планы завоевания этих сегментов рынка и те методы, которым будет отдаваться предпочтение для продвижения продукции фирмы на рынок;
- отношение организации к расширению ее деятельности и финансированию, инновациям, экологии, технологиям процесса управления и производства.

По мнению Ф. Котлера, при определении миссии организации следует учитывать пять факторов:

- историю организации, в процессе которой вырабатывалась ее философия, формировались профиль и стиль деятельности, место на рынке и т.п.;
- стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
- состояние внешней среды;
- ресурсы, которые организация может использовать для достижения своих целей;
- отличительные особенности, которыми обладает организация.

Удачная формулировка миссии индивидуальна и должна подходить только той компании, для которой она разработана.

Формулирование миссии - краеугольный камень формирования стратегии организации. Разработка миссии требует превосходного знания отрасли, в которой действует компания или в которую она собирается войти, понимания происходящих макроэкономических и политических процессов в стране и регионе, определяющих условия предпринимательской деятельности, а также учета особенностей внутренней среды организации. В то же время миссия во многом определяется интуицией руководителя организации. Она формализует и актуализирует его представление о будущем организации.

Со временем, вследствие постоянных изменений во внешней и внутренней среде, может возникать необходимость в корректировке и уточнении миссии. При этом необходимо понимать, что она является основанием, вокруг которого строится жизнь организации.

Если миссия задает общие ориентиры, направления деятельности организации, то цели представляют собой конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

В соответствии с временным интервалом достижения, цели разделяются:

- на долгосрочные (период планирования - 3-5 лет);
- среднесрочные (период планирования - 1-3 года);
- краткосрочные (период планирования - 1 год).

По сравнению с долгосрочными краткосрочные цели носят более конкретный и детальный характер (кто, что и когда должен выполнять).

Выделяются четыре сферы, применительно к которым организации устанавливают цели, исходя из своих интересов. Такими областями являются:

- доходы организации;
- работа с клиентами;
- потребности и благосостояние сотрудников;
- социальная ответственность.

Общекорпоративные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Общекорпоративные цели:

- отражают концепцию фирмы;
- разработаны на длительную перспективу;
- определяют основные направления программ развития фирмы;
- должны быть четко сформулированы и увязаны с ресурсами;
- ранжирование целей осуществляется по принципу приоритетности..

Специфические цели разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом производственном подразделении фирмы и выражаются в количественных и качественных показателях:

- по маркетингу (уровень продаж, система распределения, объем сбыта);
- научные исследования и разработки (новые товары, качество продукции, технологический уровень);
- производство (издержки, качество, экономия материальных ресурсов);
- финансы (структура и источники финансирования, методы распределения прибыли, минимизация налогообложения).

Среди требований к целям выделяют следующие:

1. Достижимость. Цели не должны быть чрезмерно легкими для достижения. Также они должны быть реалистичными. Нереальная для достижения (так же, как и слишком легко достигаемая) цель приводит к демотивации сотрудников, что негативно сказывается на деятельности организации.

2. Гибкость. Цели следует устанавливать таким образом, чтобы они оставляли возможность для их корректировки в соответствии с теми изменениями, которые могут произойти в окружении.

3. Измеримость. Цели должны быть количественно измеримы либо должна быть возможность достижения этих целей (качественные цели). Если цели неизмеримы, то они порождают разнотолки, затрудняют процесс оценки результатов деятельности и вызывают конфликты.

4. Конкретность. Цель должна четко фиксировать, что необходимо получить в результате деятельности, в какие сроки ее следует достичь и кто должен достигать цель. Чем более конкретна цель, тем легче выразить стратегию ее достижения. Если цель сформулирована конкретно, то это позволяет добиться того, что все или подавляющее большинство сотрудников организации будут легко понимать ее, а следовательно, знать, что их ожидает впереди.

5. Совместность, предполагающая, что долгосрочные цели соответствуют миссии, а краткосрочные цели - долгосрочным. Но временная совместимость не является единственным направлением установления совместности целей. Важно, чтобы не противоречили друг другу цели, относящиеся к прибыльности и к установлению конкурентной позиции, или

цели усиления позиции на существующем рынке и цели проникновения на новые рынки, цели прибыльности и благотворительности. Также важно всегда помнить, что совместности требуют цели роста и цели поддержания стабильности.

6. Приемлемость для основных субъектов влияния, определяющих деятельность организации, и в первую очередь для тех, кому придется их достигать. При формулировании целей очень важно учитывать то, какие желания и потребности имеют работники.

Правильно организованный процесс выработки целей предполагает прохождение четырех фаз:

1. Выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются в окружении;
2. Установление целей для организации в целом;
3. Построение иерархии целей.
4. Становление индивидуальных целей.

При правильном подходе к установлению целей руководство должно стремиться предвидеть то, в каком состоянии окажется среда, и устанавливать цели в соответствии с этим предвидением. Для этого очень важно выявлять тенденции, характерные для процессов развития экономики, социальной и политической сфер, науки и техники.

При установлении целей для организации в целом важно определить, что из широкого круга возможных характеристик деятельности организации следует взять за основу. Далее выбирается определенный инструментарий количественного расчета величины целей. Особое значение имеет система критериев, которыми пользуются при определении целей организации. Обычно эти критерии выводятся из миссии организации, а также из результатов анализа макроокружения, отрасли, конкурентов и положения организации в среде. При определении целей организации учитывается то, какие цели она имела на предыдущем этапе и насколько достижение этих целей способствовало выполнению миссии организации. Наконец, решение по целям всегда зависит от тех ресурсов, которыми обладает организация.

Построение иерархии целей (дерева целей) предполагает определение таких целей для всех уровней организации, достижение которых отдельными подразделениями будет приводить к достижению общеорганизационных целей. При этом иерархия должна строиться как по долгосрочным, так и по краткосрочным целям.

Для того чтобы иерархия целей внутри организации обрела свою логическую завершенность и стала реально действующим инструментом достижения целей организации, она должна быть доведена до каждого отдельного работника. Сотрудники организации в такой ситуации получают представление не только о том, что им предстоит достичь, но и о том, как результаты их труда скажутся на конечных результатах функционирования организации, как и в какой мере их труд будет способствовать достижению целей организации.

2. Бизнес-план организации

Бизнес-план - это экономически обоснованный аналитический документ, показывающий реальность планируемого дела (проекта). Вместе с тем бизнес-план выступает как средство действенной рекламы для будущих инвесторов, партнеров. Поэтому он должен быть написан деловым языком,

понятным финансистам, банкирам, партнерам по бизнесу. Количественная информация, характеризующая разделы бизнес-плана, должна быть четкой, емкой, но в то же время относительно краткой.

Объем бизнес-плана зависит от цели (проекта), но главное, он должен конкретно характеризовать и конкретную цель, и все направления деятельности, в результате которых будет обеспечено достижение цели. Как правило, бизнес-план разрабатывается на несколько (3-5) лет, но на первый год он должен быть конкретным плановым документом.

Бизнес-план описывает цели и задачи, которые необходимо решить предприятию как в ближайшем будущем, так и на длительную перспективу. В нем содержатся оценка текущего момента, сильных и слабых сторон проекта, анализ рынка и информация о потребителях продукции или услуг.

Ценность бизнес-плана определяется тем, что он:

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

Состав бизнес-плана и степень его детализации зависят от размеров будущего проекта и сферы, к которой он относится. Состав бизнес-плана также зависит от размера предполагаемого рынка сбыта, наличия конкурентов и перспектив роста создаваемого предприятия.

Основные разделы бизнес-плана:

1. Вводная часть

Этот раздел разрабатывается после составления всех других разделов бизнес-плана. Он должен быть кратким (не более 2-3 страниц) и трактоваться как самостоятельный рекламный документ, так как в нем должны содержаться основные положения всего бизнес-плана. В приоритетном порядке формулируются все направления деятельности, по каждому из которых определяются цели и стратегии (пути) их достижения. В данном разделе бизнес-плана следует изложить следующие вопросы:

- основные цели организации, к которым она будет стремиться, например: достижение объемов продаж; получение чистой прибыли; достижение определенной доли на существующем рынке;
- основные стратегии, разработанные для достижения этих целей;
- состав конкретных мероприятий, которые необходимо предпринять в рамках определенной стратегии;
- чем будет заниматься организация в планируемый период?
- какие нужны средства для этого и где их планируется получить?
- чем предлагаемые организацией товары (услуги) лучше подобной продукции конкурентов и почему потребители захотят приобрести именно их?
- какие объемы продаж товаров прогнозируются в ближайшие годы?
- какова ожидаемая выручка от продаж?
- каковы планируемые затраты на производство товаров (услуг)?
- какова ожидаемая чистая прибыль?
- каков уровень прибыльности инвестиций в это дело?
- срок окупаемости;
- характерные условия работы организации;

- данные о создании и регистрации;
- контактные телефоны руководителей.

2. Анализ положения дел в отрасли

В этом разделе описываются основные направления и цели деятельности будущего проекта. Очень важно преподнести идею нового проекта в контексте сложившегося состояния дел в отрасли. Необходимо продемонстрировать глубокое понимание состояния предприятия и той отрасли индустрии, в которой оно будет работать и конкурировать, так как одним из критериев на победу в конкурентной борьбе является ситуация на рынке продукции этого класса.

В бизнес-план рекомендуется дать анализ текущего состояния дел в отрасли и сведения о тенденциях развития. Рекомендуется также дать справку по последним новинкам, перечислить потенциальных конкурентов, указать их сильные и слабые стороны. Необходимо также изучить все прогнозы по данной отрасли и в результате ответить на вопрос, на какого именно потребителя рассчитаны товары или услуги предприятия.

3. Сущность предлагаемого проекта

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

При описании основных характеристик продукции делается акцент на тех преимуществах, которые эта продукция несет потенциальным покупателям, а не на технических подробностях. Детальная информация технологического процесса может быть дана в приложении.

Очень важно подчеркнуть уникальность или отличительные особенности продукции или услуг. Это может быть выражено в разной форме: новая технология, качество товара, низкая себестоимость или какое-то особенное достоинство, удовлетворяющее запросам покупателей. Также необходимо подчеркнуть возможность совершенствования данной продукции.

В этом разделе следует описать имеющиеся патенты или авторские права на изобретение или привести другие причины, которые могли бы воспрепятствовать вторжению конкурентов на рынок. Такими причинами могут быть, например, эксклюзивные права на распространение или торговые марки.

Этот раздел - один из наиболее важных в механизме создания и функционирования организации, поэтому, прежде чем непосредственно перейти к разработке и характеристике функциональных сторон ее деятельности, предпринимателю необходимо полно и всесторонне описать все товары (работы, услуги), которые будут предлагаться покупателям.

Данный раздел бизнес-плана должен, как правило, содержать следующую информацию о товарах (услугах).

Если речь идет о продукции, то следует дать описание ее физических характеристик. Полезно также приложить фотографию, рисунок продукта или рекламный проспект, а при непосредственной встрече с заинтересованными лицами - опытный образец.

Разработка и развитие. Важно уделить особое внимание разработке продукта или услуги, в том числе вопросу о том, как шло развитие процесса вплоть до настоящего момента и каким оно планируется в будущем. В частности, полезно прокомментировать готовность продукции и услуг к

выходу на рынок, поскольку это поможет оценить жизнеспособность предприятия. Детали, касающиеся работы в области исследований и разработок, следует включить в производственный план.

4. Анализ рынка

Рынок и маркетинг являются решающими факторами для всех компаний. Самые гениальные технологии оказываются бесполезными, если на них нет своих покупателей. Поэтому этот раздел является наиболее трудным для написания. Необходимо убедить инвестора в существовании рынка для продукции и показать, что вы понимаете и можете продать на нем свою продукцию.

5. Рынок сбыта товаров (услуг)

Предпринимательская организация работает на покупателей и поэтому, прежде чем произвести товар, нужно выявить его потенциальных покупателей, провести анализ рынка, на который данный товар будет «выбрасываться».

Как правило, процесс исследования предполагаемого рынка сбыта товаров состоит из четырех этапов:

1) следует определить данные, которые позволяют установить условия производства и реализации товаров и потенциал будущих конкурентов.

2) следует определить источники получения информации, которыми могут быть:

а) собственные исследования;
б) местные (региональные территориальные) торговые палаты (ассоциации предпринимателей) своих отраслевых и торговых ассоциаций.

3) необходимо провести анализ следующих данных:

а) кто, почему, в каком количестве, когда будет готов купить товар (продукцию) в ближайшей и долгосрочной перспективе;

б) каков примерный уровень розничной цены собственной продукции в условиях конкуренции.

Обычно потребители покупают столько, сколько хотят и смогут оплатить. Они могут покупать у ваших конкурентов на рыночном пространстве, а также у других продавцов за его пределами, когда они путешествуют.

Определяя максимальное число единиц товара, которое вы сможете продать, следует оценить, сколько покупателей вы сможете «отнять» у своих конкурентов, а также у продавцов за пределами вашего рыночного пространства.

4) на основе изложенного выше следует разработать мероприятия, реализация которых позволит удерживать данную нишу рыночного пространства.

Таким образом, разрабатывая данный раздел бизнес-плана, предпринимателю необходимо ответить на следующие вопросы:

- На каких рынках будет действовать организация?
- Какие типы рынков ею используются?
- Каковы основные сегменты этих рынков по каждому виду товаров (услуг)?
- Проранжированы ли рынки (сегменты рынка), на которых будет действовать организация, по коммерческой эффективности и другим рыночным критериям?
- Что влияет на спрос на товары (услуги) организации в каждом из этих сегментов?

- Каковы перспективы изменения потребностей покупателей в каждом из сегментов рынка?
 - Как предполагается реагировать на эти изменения?
 - Каким образом проводится изучение потребностей спроса?
 - Какие методы для этого используются?
 - Кто проводит исследования: сама организация или привлекаются специализированные фирмы?
 - Каковы прогнозы развития емкости сегментов на каждом рынке на ближайшее время и на более отдаленную перспективу?
 - Какова реакция рынка на новые товары?
 - Проводятся ли тестирование рынка и пробные продажи?
 - Составляется ли сетка развития товаров (услуг) и рынков?
- Ответив на эти вопросы, предприниматель в данном разделе бизнес-плана должен представить:
- оценку потенциальной емкости рынка;
 - оценку потенциального объема продаж.

6. Конкуренция на рынках сбыта

Рынок представляет собой сложный механизм взаимодействия покупателей и продавцов. В качестве последних могут выступать многочисленные коммерческие организации и индивидуальные предприниматели. Поэтому, прежде чем решиться создавать собственное дело, необходимо по возможности определить потенциальных предпринимателей - конкурентов. Этот раздел бизнес-плана должен быть посвящен анализу рыночной конъюнктуры, рыночной стратегии и тактики, характеристике возможных конкурентов.

При разработке (написании) данного раздела бизнес-плана целесообразно дать объективные ответы на следующие вопросы:

Является ли область деятельности организации новой, быстро меняющейся или же давно существующей и не подверженной быстрым изменениям?

- Много ли предприятий предлагают подобные товары и услуги или же в конкурентной борьбе участвует ограниченное их число?
- Какую часть рынка контролируют крупные фирмы?
- Какие организационные структуры наиболее распространены среди ваших конкурентов?
- Как обстоят дела у фирм-конкурентов: с доходами, с внедрением новых моделей, с послепродажным обслуживанием?
- Какова конкурентоспособность каждого товара на всем рынке и на его сегменте?
- На какие рынки и сегменты следует продвигать новые товары и почему?
- Являются ли научные исследования и опытно-конструкторские разработки важной составной частью успеха в вашей сфере бизнеса? И т.д.

Для оценки собственных сравнительных преимуществ по перечисленным вопросам можно использовать метод сегментации рынков по основным конкурентам, позволяющий систематизировать информацию по конкурентоспособности фирм и главных конкурентов.

7. План маркетинга

В этом разделе необходимо показать, почему клиенты будут покупать продукцию. В нем описывается, каким образом предполагается продавать новый товар или услугу, какую за него назначить цену и как проводить рекламную политику. Конкретные детали маркетинговой стратегии часто оказываются сложными, комплексными и затрагивают такие области, как маркетинговая расстановка, ценовая политика, торговая политика, реклама и т.д.

На действующих предприятиях план по маркетингу составляется на год вперед. За его выполнением внимательно следят и ежемесячно или даже ежедневно вносят в него поправки с учетом изменяющейся ситуации на рынке.

Для каждого товара в этом разделе необходимо разработать собственные детализированные планы. Это будут планы по выпуску отдельных товаров или групп товаров, планы рыночной деятельности, планы развития конкретных производств для новых товаров и т.п. совокупность этих планов и является «планом маркетинга».

8. Производственный план

Этот раздел бизнес-плана разрабатывается только теми предпринимателями, которые намерены заняться производственной деятельностью. Главная задача - доказать потенциальным партнерам, что вы в состоянии реально производить нужное количество товаров в заданные сроки и с требуемыми качественными характеристиками. Иными словами, необходимо показать, что вы действительно знаете, как организовать производство. Данные этого раздела желательно рассчитать на 2-3 года вперед, а для крупных предприятий - на 4-5 лет.

Некоторые вопросы, которые необходимо изложить в плане производства:

- разработка продукта;
- изготовление;
- внешние воздействия.

9. Организационный план

В этом разделе указывается форма собственности создаваемого предприятия: будет ли это индивидуальное предприятие, товарищество или акционерное общество. Если это товарищество, необходимо привести условия, на которых оно строится. Если это акционерное общество, необходимо дать сведения о количестве и типе выпускаемых акций.

Приводится организационная структура будущего предприятия. Даются сведения о количестве персонала и расширении штата, обучении подготовке кадров, а также о привлечении консультантов, советников, менеджеров.

В этом разделе рассматриваются вопросы руководства и управления предприятием. Объясняется, каким образом организована руководящая группа, и описывается роль каждого ее члена. Приводятся краткие биографические сведения обо всех членах совета директоров. Анализируются знания и квалификация всей команды в целом.

В этом же разделе должны быть представлены данные о руководителях основных подразделений, их возможностях и опыте, а также об их обязанностях. Детальные анкетные данные и характеристики приводятся в приложении. В этом разделе освещается механизм поддержки и мотивации ведущих руководителей, то есть, каким образом они будут заинтересованы в достижении намеченных в бизнес-плане целей, как будет оплачиваться труд

каждого руководителя (оклад, премии, долевое участие в прибыли). Рекомендуются представить организационную схему с указанием места каждого руководителя в организационной иерархии. Как правило, на ранней стадии планирования и организации предприятия число его участников невелико. Но, несмотря на это, важно, чтобы уже с самого начала был четко определен план развития организационной структуры фирмы.

Кроме того, целесообразно кратко изложить информацию о технических средствах управления и обработки экономической информации, необходимой для управления организацией.

10. Степень риска

Каждый новый проект неизбежно сталкивается на своем пути с определенными трудностями, угрожающими его осуществлению. Для предпринимателя очень важно уметь предвидеть подобные трудности и заранее разработать стратегии их преодоления. Необходимо оценить степень риска и выявить те проблемы, с которыми может столкнуться бизнес.

Главные моменты, связанные с риском проекта, должны быть описаны просто и объективно. Угроза может исходить от конкурентов, от собственных просчетов в области маркетинга и производственной политики, ошибок в подборе руководящих кадров. Опасность может представлять также технический прогресс, который способен мгновенно «состарить» любую новинку.

Полезно заранее выработать стратегию поведения и предложить пути выхода из вероятных рискованных моментов в случае их внезапного возникновения. Наличие альтернативных программ и стратегий в глазах потенциального инвестора будет свидетельствовать о том, что предприниматель знает о возможных трудностях и заранее к ним готов.

11. Финансовый план

Финансовый план является важнейшей составной частью бизнес-плана. Основные показатели финансового плана: объем продаж, прибыль, оборот капитала, себестоимость и т.д. Финансовый план составляется на 3-5 лет и включает в себя: план доходов и расходов, план денежных поступлений и выплат, балансовый план на первый год. При составлении финансового плана анализируется состояние потока реальных денег (потока наличности), устойчивость предприятия, источники и использование средств. В заключение определяется точка безубыточности.

Сводный прогноз доходов и расходов составляется, по крайней мере, на первые три года, причем данные за первый год должны быть представлены в месячной разбивке. Он включает такие показатели, как ожидаемый объем продаж, себестоимость реализованных товаров и различные статьи расходов. Зная ставки налога, можно получить прогноз чистой прибыли предприятия после вычета налогов.

3. SWOT-анализ как основа планирования деятельности организации

SWOT -анализ — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: *Strengths* (сильные стороны), *Weaknesses* (слабые стороны), *Opportunities* (возможности) и *Threats* (угрозы).

Сильные и слабые стороны являются факторами **внутренней среды** объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности и угрозы являются факторами **внешней среды** (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом). Например, предприятие управляет собственным торговым ассортиментом — это фактор внутренней среды, но законы о торговле не подконтрольны предприятию — это фактор внешней среды.

Объектом SWOT -анализа может быть не только организация, но и другие социально-экономические объекты: отрасли экономики, города, государственно- общественные институты, научная сфера, политические партии, некоммерческие организации (НКО), отдельные специалисты, персоны и т. д.

Задача SWOT -анализа - дать структурированное описание ситуации, относительно которой нужно принять какое-либо решение. Выводы, сделанные на его основе, носят описательный характер без рекомендаций и расстановки приоритетов.

Методология SWOT -анализа предполагает, во- первых, выявление внутренних сильных и слабых сторон фирмы, а также внешних возможностей и угроз, и, во- вторых, установление связей между ними.

В таблице представлены примеры основных факторов, которые целесообразно учитывать в SWOT -анализе.

Примеры факторов, учитываемы при проведении SWOT -анализа

Внутренние сильные стороны:	Внутренние слабые стороны:
Четко проявляемая компетентность	Потеря некоторых аспектов компетентности
Адекватные финансовые источники	Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии
Высокое искусство конкурентной борьбы	Рыночное искусство ниже среднего
Хорошее понимание потребителей	Отсутствие анализа информации о потребителях
Признанный рыночный лидер	Слабый участник рынка
Четко сформулированная стратегия	Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации
Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество	Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами
Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности	Устарелые технология и оборудование
Проверенное надежное управление	Потеря глубины и гибкости управления
Надежная сеть распределения	Слабая сеть распределения
Наиболее эффективная в отрасли реклама	Слабая политика продвижения
Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей	Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения ввода новых рыночных сегментов
Расширение диапазона возможных	Увеличение продаж заменяющих

товаров	товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей
Благодушие конкурентов	Ожесточение конкуренции
Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки	Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости
Большая доступность ресурсов	Усиление требований поставщиков
Ослабление ограничивающего законодательства	Законодательное регулирование цены
Ослабление нестабильности бизнеса	Чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса

Для более полной отдачи от метода используется также построение вариантов действий, основанных на пересечении полей (табл. . Для этого последовательно рассматривают различные сочетания факторов внешней среды и внутренних свойств компании.

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	СИВ	СИУ
Слабые стороны	СЛВ	СЛУ

Рассматриваются все возможные парные комбинации и выделяются те, что должны быть учтены при разработке стратегии:

- поле СИВ показывает, какие сильные стороны необходимо использовать, чтобы получить отдачу от возможностей во внешней среде;
- поле СЛВ показывает, за счет каких возможностей внешней среды организация сможет преодолеть имеющиеся слабости;
- поле СИУ показывает, какие силы необходимо использовать организации для устранения угроз;
- поле СЛУ показывает, от каких слабостей необходимо избавиться, чтобы попытаться предотвратить нависшую угрозу.

SWOT -анализ помогает ответить на следующие вопросы:

- использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если компания не имеет отличительных преимуществ, то какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?
- Являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции и/или они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?
- Какие благоприятные возможности дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам? (благоприятные возможности без способов их реализации - иллюзия, сильные и слабые стороны фирмы делают ее лучше или хуже приспособленной к использованию благоприятных возможностей, чем у других фирм).

- Какие угрозы должны наиболее беспокоить менеджера и какие стратегические действия он должен предпринять для хорошей защиты?

Правила проведения SWOT -анализа

Результаты SWOT -анализа сильно зависят от полноты и качества исходной информации. Для проведения SWOT -анализа требуются либо эксперты с очень глубоким пониманием текущего состояния и тенденций развития рынка, либо очень большой объем работы по сбору и анализу первичной информации для достижения этого понимания.

Чтобы на практике избежать возможных ошибок и извлечь максимум пользы из SWOT -анализа, необходимо соблюдать несколько правил.

Правило 1. Тщательно определите сферу каждого SWOT -анализа. Компании часто проводят общий анализ, охватывающий весь их бизнес. Скорее всего, он будет слишком обобщенным и бесполезным для менеджеров, которых интересуют возможности на конкретных рынках или сегментах. Фокусирование SWOT -анализа, например на конкретном сегменте, обеспечивает выявление наиболее важных для него сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

Правило 2. Поймите различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами.

Сильные и слабые стороны? Это внутренние черты компании, следовательно, ей подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации.

Правило 3. Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают покупатели. Нужно включать в анализ только наиболее относящиеся к делу преимущества и слабости. Помните, что они должны определяться в свете предложений конкурентов. Сильная сторона будет сильной только тогда, когда таковой ее видит рынок. Например, качество продукта будет силой, только если он работает лучше, чем продукты конкурентов. И наконец, таких сильных и слабых сторон может набраться очень много, так что и не поймешь, какие из них главные. Во избежание этого преимущества и слабости должны быть проранжированы в соответствии с их важностью в глазах покупателей.

Правило 4. Будьте объективны и используйте разностороннюю входную информацию. Конечно, не всегда удастся проводить анализ по результатам обширных маркетинговых исследований, но, с другой стороны, нельзя поручать его одному человеку, поскольку он не будет столь точен и глубок, как анализ, проведенный в виде групповой дискуссии и обмена идеями. Важно понимать, что SWOT -анализ? Это не просто перечисление подозрений менеджеров. Он должен в как можно большей степени основываться на объективных фактах и данных исследований.

Правило 5. Избегайте пространных и двусмысленных заявлений. Слишком часто SWOT -анализ ослабляется именно из-за того, что в него включают подобные утверждения, которые, скорее всего, ничего не значат для большинства покупателей. Чем точнее формулировки, тем полезнее будет анализ.

Результаты SWOT -анализа находят дальнейшее применение в планировании деятельности организации на краткосрочную и долгосрочную перспективу.

Тема: «Анализ рынка и позиционирование»

При разработке разделов бизнес-плана важными разделами являются анализ положения дел в отрасли и анализ рынка, в том числе рынка сбыта и конкуренции.

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

В бизнес-плане рекомендуется дать анализ текущего состояния дел в отрасли и сведения о тенденциях развития. Рекомендуется также дать справку по последним новинкам, перечислить потенциальных конкурентов, указать их сильные и слабые стороны. Необходимо также изучить все прогнозы по данной отрасли и в результате ответить на вопрос, на какого именно потребителя рассчитаны товары или услуги предприятия.

Анализ конкуренции начинается с выявления основных экономических особенностей отрасли. Отрасль производства - это группа фирм, продукты которых во многом обладают одинаковыми свойствами и конкурируют между собой из-за одних и тех же покупателей. Для этого используется стандартный набор факторов:

- размер рынка;
- размах конкуренции (локальный, региональный, национальный или глобальный);
- темп роста рынка и стадия жизненного цикла, на которой находится отрасль;
- число конкурентов и их относительный размер;
- число покупателей и их относительный размер, распространенность интеграции вперед и назад;
- легкость входа на рынок и выхода с рынка (входной и выходной барьеры);
- темп технологических изменений;
- являются ли продукты (услуги) конкурирующих фирм высоко/слабо дифференцированными или в основном идентичными;
- степень выраженности экономии масштаба в производстве, перевозке или массовом сбыте;
- является ли показатель использования мощности решающим для достижения низких затрат производства;
- можно ли построить для отрасли кривую опыта;
- потребности капитала;
- рентабельность отрасли выше или ниже номинальной.

При анализе конкурентов целесообразно дать объективные ответы на следующие вопросы:

- Является ли область деятельности организации новой, быстро меняющейся или же давно существующей и не подверженной быстрым изменениям?
- Много ли предприятий предлагают подобные товары и услуги или же в конкурентной борьбе участвует ограниченное их число?
- Какую часть рынка контролируют крупные фирмы?

- Какие организационные структуры наиболее распространены среди ваших конкурентов?
- Как обстоят дела у фирм-конкурентов: с доходами, с внедрением новых моделей, с послепродажным обслуживанием?
- Какова конкурентоспособность каждого товара на всем рынке и на его сегменте?
- На какие рынки и сегменты следует продвигать новые товары и почему?
- Являются ли научные исследования и опытно-конструкторские разработки важной составной частью успеха в вашей сфере бизнеса? И т.д.

Как правило, процесс исследования предполагаемого рынка сбыта товаров состоит из четырех этапов:

1) следует определить данные, которые позволяют установить условия производства и реализации товаров и потенциал будущих конкурентов.

2) следует определить источники получения информации, которыми могут быть:

- а) собственные исследования;
- б) местные (региональные территориальные) торговые палаты (ассоциации предпринимателей) своих отраслевых и торговых ассоциаций.

3) необходимо провести анализ следующих данных:

- а) кто, почему, в каком количестве, когда будет готов купить товар (продукцию) в ближайшей и долгосрочной перспективе;
- б) каков примерный уровень розничной цены собственной продукции в условиях конкуренции.

Обычно потребители покупают столько, сколько хотят и смогут оплатить. Они могут покупать у ваших конкурентов на рыночном пространстве, а также у других продавцов за его пределами, когда они путешествуют.

Определяя максимальное число единиц товара, которое вы сможете продать, следует оценить, сколько покупателей вы сможете «отнять» у своих конкурентов, а также у продавцов за пределами вашего рыночного пространства.

4) на основе изложенного выше следует разработать мероприятия, реализация которых позволит удерживать данную нишу рыночного пространства.

Таким образом, разрабатывая данный раздел бизнес-плана, предпринимателю необходимо ответить на следующие вопросы:

- На каких рынках будет действовать организация?
- Какие типы рынков ею используются?
- Каковы основные сегменты этих рынков по каждому виду товаров (услуг)?
- Проранжированы ли рынки (сегменты рынка), на которых будет действовать организация, по коммерческой эффективности и другим рыночным критериям?
- Что влияет на спрос на товары (услуги) организации в каждом из этих сегментов?
- Каковы перспективы изменения потребностей покупателей в каждом из сегментов рынка?
- Как предполагается реагировать на эти изменения?
- Каким образом проводится изучение потребностей спроса?
- Какие методы для этого используются?

- Кто проводит исследования: сама организация или привлекаются специализированные фирмы?
- Каковы прогнозы развития емкости сегментов на каждом рынке на ближайшее время и на более отдаленную перспективу?

- Какова реакция рынка на новые товары?
- Проводятся ли тестирование рынка и пробные продажи?
- Составляется ли сетка развития товаров (услуг) и рынков?

Отвечив на эти вопросы, предприниматель должен представить:

- оценку потенциальной емкости рынка;
- оценку потенциального объема продаж.

При анализе рынка используются следующие методы:

- кабинетные исследования – работа со вторичной информацией;
- полевые исследования – сбор первичной информации.

Вторичная информация – информация собранная ранее для целей, отличных от целей маркетингового исследования.

Источники вторичной информации - официальные издания и документы, внутренние источники, отчеты об исследованиях и т.д.

2. Первичная информация – информация, собираемая впервые в соответствии с целями исследования.

Источники первичной информации – субъекты микромаркетинговой среды предприятия.

На основе выполненного анализа рынка и сегментирования потребителей (рис.1) необходимо провести позиционирование товара (компании) на рынке.



Рисунок 1 - Этапы сегментирования рынка

Позиционирование товара (компании) на рынке – действия по обеспечению товару (компании) конкурентоспособного положения на рынке и разработка соответствующего комплекса маркетинга.

Позиция товара (компании) – место, занимаемое товаром (компанией) в сознании потребителей в сравнении с аналогичными товарами конкурентов (фирмами-конкурентами).

Этапы позиционирования:

1. Определение сегментов рынка.
2. Решение о выборе целевого сегмента.
3. Изучение ожиданий целевых покупателей и того, что они считают наиболее важным при принятии решения о покупке.
4. Разработка продукта или торговой марки, удовлетворяющих именно эти потребности и ожидания.
5. Оценка позиционирования и имиджа конкурирующих продуктов/марок в выбранном сегменте рынка.
6. Выбор имиджа, который будет отличать продукт/марку компании от конкурентов.
7. Обеспечение коммуникаций с потребителями.

Основные типы позиционирования:

- 1) основанное на отличительном качестве товаров;
- 2) основанное на выгодах или решении проблемы;
- 3) основанное на особом способе использования;
- 4) ориентированное на определенную категорию потребителей;
- 5) по отношению к конкурентной марке;
- 6) основанное на разрыве с определенной категорией товара.

Также возможно использовать такие типы позиционирования, как:

- позиционирование по технологиям;
- позиционирование по дизайну;
- гендерное позиционирование;
- позиционирование сегмента;
- позиционирование по HR-бренду;
- позиционирование по пользовательскому сервису;
- позиционирование по географическому происхождению;
- позиционирование, основанное на эмоциональных ценностях;
- позиционирование, основанное на социальных ценностях и другие.

Основные стратегии позиционирования:

- 1) укрепление в сознании потребителей текущей позиции марки;
- 2) поиск новой незанятой позиции, которая представляет ценность для большого числа потребителей;
- 3) вытеснение конкурентов с их позиций, либо осуществление репозиционирования, связанного с проникновением в новые потребительские сегменты или на новый рынок.

Основные ошибки позиционирования:

- 1) поверхностное позиционирование – утрата в глазах потребителей четко выраженной позиции;
- 2) одностороннее позиционирование – создание у потребителей слишком узкого представления о данной компании;
- 3) неоднозначное позиционирование – создание у потребителей путаного представления о компании;

- 4) спекулятивное позиционирование – создание у потребителей слишком преувеличенного представления о возможностях компании, достоинствах ее товаров.

Основные условия успешного позиционирования:

- 1) хорошее понимание позиции;
- 2) известное позиционирование конкурентов;
- 3) идентификация релевантных и самых убедительных аргументов в обоснование позиции;
- 4) оценка потенциальной рентабельности выбранной позиции;
- 5) наличие достаточного потенциала у товара;
- 6) оценка уязвимости позиции;
- 7) согласованность выбранной позиции с другими маркетинговыми факторами.

Тема: «Маркетинговый план»

В этом разделе необходимо показать, почему клиенты будут покупать продукцию. В нем описывается, каким образом предполагается продавать новый товар или услугу, какую за него назначить цену и как проводить рекламную политику. Конкретные детали маркетинговой стратегии часто оказываются сложными, комплексными и затрагивают такие области, как маркетинговая расстановка, ценовая политика, торговая политика, реклама и т.д.

На действующих предприятиях план по маркетингу составляется на год вперед. За его выполнением внимательно следят и ежемесячно или даже ежедневно вносят в него поправки с учетом изменяющейся ситуации на рынке.

Для каждого товара в этом разделе необходимо разработать собственные детализированные планы. Это будут планы по выпуску отдельных товаров или групп товаров, планы рыночной деятельности, планы развития конкретных производств для новых товаров и т.п. совокупность этих планов и является «планом маркетинга».

План маркетинга - это организационно- управленческий документ, позволяющий свести воедино все виды маркетинговой деятельности в соответствии с целями фирмы, ее ресурсами, организацией. На его базе формируется бюджет маркетинга, осуществляется контроль рыночного поведения и результатов деятельности фирмы.

Стратегический план маркетинговой деятельности может включать следующие разделы:

- продуктовый план (что и в какое время будет выпускаться);
- исследования и разработки новых продуктов;
- план сбыта - повышение эффективности сбыта (численность, оснащенность новой современной техникой, обучение сотрудников

сбытовых служб, стимулирование их работы, выбор их территориальной структуры);

- план рекламной работы и стимулирования продаж;
- план функционирования каналов распределения (тип и число каналов, управление этими каналами);
- план цен, включая изменение цен в будущем;
- план маркетинговых исследований;
- план функционирования физической системы распределения (хранение и доставка товаров потребителям);
- план организации маркетинга (совершенствование работы отдела маркетинга, его информационной системы, связь с другими подразделениями организации).

Чек лист для разработки маркетингового плана «с нуля» (*упрощенный адаптированный вариант*)

I. Executive Summary

(Краткое изложение ключевых направлений маркетингового плана. Заполняется в последнюю очередь).

1. основные цели
2. элементы маркетинговой стратегии
3. ожидаемые финансовые результаты
4. требуемые ресурсы и риски

1. Анализ существующих внутренних ресурсов компании

- Опишите состояние и достаточность существующих ресурсов компании: финансовый капитал и бюджет, квалифицированность и количество персонала, технологическая оснащенность и доступ к технологиям, отношения с поставщиками, доступ к информации. Оцените возможность изменения доступа, качества и объема ресурсов в будущем.

- Если ожидается изменения в доступе, объеме или качестве ресурсов. Какие действия необходимы для минимизации рисков?

2. Анализ рыночной модели потребления

Сегментирование рынка

- Разделите аудиторию рынка на ключевые группы или сегменты. Опишите каждый сегмент по признакам сегментирования.

Анализ потенциальных клиентов фирмы

- Подробно опишите отличительные особенности потенциальных клиентов.

Анализ взаимодействия покупателя с продуктом Вашей компании

- Опишите основные свойства, из-за которых потребитель будет покупать Ваш товар.

- Опишите процесс покупки товара: в каких объемах, в комбинации с какими другими товарами покупается товар.

- Оцените спонтанность покупки товара.

Анализ каналов продаж, через которые производится покупка товара

- Определите все каналы приобретения товара покупателем: магазины розничной торговли, интернет-магазины, каталоги, оптовые компании, непосредственно у компании.

Анализ факторов, влияющих на покупки товара

- Оцените, какие факторы влияют на покупку товара, проранжируйте их (*свойства продукта, сервис и пост продажное обслуживание, месторасположение, выкладка, цена, новизна, снижение или рост дохода, повышение статуса клиента и т.д.*)
- Существует ли сезонность спроса на товар, существует ли взаимосвязь спроса с определёнными датами или важными событиями.

Анализ причин покупки товаров на рынке

- Подготовьте сравнительный анализ свойств товара компании и товаров ключевых конкурентов.
- Опишите преимущества продуктов Вашей компании перед конкурентами и преимущества конкурентов.
- Определите ключевые и дополнительные причины покупки товара, мотивацию покупки.

3. Анализ внешних факторов компании и рыночных тенденций **Ключевые рыночные показатели**

- Определите фактическую и потенциальную емкость рынка в денежном и количественном выражении. Оцените динамику роста рынка на 3-5 лет.
- Определите среднюю цену и среднюю норму прибыльности для рынка.
- Оцените динамику роста размера рынка, размера ключевых сегментов, цены и прибыльности на рынке на 3-5 лет.

Конкурентный анализ

- Определите основных конкурентов в отрасли.
- Оцените положение конкурентов в отрасли по: объему продаж, темпам роста, уровню прибыли, целевым рынкам, ассортименту, уровню цен и возможностям производства, распределения, продвижения и ценообразования.
- Определите сильные и слабые стороны конкурентов.
- Составьте прогноз по новым игрокам, которые могут появиться на рынке в ближайшие 3-5 лет.

PEST-анализ

Экономический рост и стабильность рынка

- Опишите экономическую ситуацию в стране, регионе, городе, где компания осуществляет свою деятельность, Оцените ключевые тренды относительно валютных курсов, благосостояния экономики, уровня инфляции, безработицы.

- Опишите экономическую ситуацию в отрасли компании, темпы роста рынка и отдельных сегментов, ключевые тренды относительно стоимости сырья, цен, возможные приобретения и слияния на рынке.

Политические тенденции

- Какие политические мероприятия и решения влияют на условия и прибыльность функционирования отрасли?

Правовые и нормативные вопросы

- Составьте перечень всех нормативных документов, регламентирующих деятельность отрасли со стороны государства и список последних решений органов управления в Вашей отрасли.

- Составьте перечень документов, который находится на рассмотрении или инициируется к рассмотрению органами управления в Вашей отрасли.

- Определите последние законы в области налоговой политики страны, социальных отчислений и рекламных мероприятий.

- Оцените угрозу ужесточения или вероятность смягчения требований.

Технологические достижения и продуктовые тенденции

- Сравните существующую технологию компании по созданию продукта с общерыночными технологиями. Оцените уровень инновационности компании.

- Составьте перечень последних инноваций, способов работы в Вашей отрасли, которые помогли сэкономить время и деньги клиенту, обеспечили более эффективное выполнение потребностей.

- Выявите последние инновации, которые улучшили процесс производства, распределения, поставки, продвижения товара на рынок; позволили значительно снизить стоимость товаров; улучшить взаимоотношение с клиентами.

- Выделите основные тенденции в улучшении внешнего вида продукта и способах его использования.

- Оцените развитие технологии и продукта в отрасли ближайшие 3-5 лет.

Социально-демографические тенденции

- Оцените ключевые изменения социально - демографических показателей аудитории на 3-5 лет.

- Оцените изменения ценностных установок и образа жизни целевых потребителей на 3-5 лет.

- Оцените изменения в покупательском поведении целевых потребителей на 3-5 лет.

Медийные тенденции

- Определите ключевые медиа-каналы на рынке, которые используются для поддержки товаров.

- Определите ключевые изменения в методах коммуникации конкурентов.

Тенденции каналов распределения

- Оцените изменения продаж по каналам распределения на 3-5 лет.

- Оцените динамику уровня конкуренции в каждом канале.
- Оцените востребованность и появление новых способов продаж в отрасли.

Сводный анализ тенденций

- Оцените, насколько и каким образом выявленные тенденции могут повлиять на продажи и прибыль компании, на свойства и внешний вид товара, на цену продукта, на распределение товара на рынке, на продвижение и сбор обратной связи, на требования к персоналу.

4. Развитие конкурентного преимущества товара

- Выявите или разработайте основное конкурентное преимущество товара.
- Определите позиционирование товара относительно конкурентов, составьте карты позиционирования и опишите ключевые критерии дифференциации.

5. Основополагающая стратегия конкурентной борьбы

- Выберите и обоснуйте базовую стратегию конкурентной борьбы, которая ляжет в основу всего маркетингового плана товара: лидерство в издержках, в продукте или выбор нишевой специализации.

II. Маркетинговые цели и задачи

1. Формулирование бизнес-целей для товара компании

- Бизнес цель по желаемому положению на рынке, в отдельном сегменте.
- Бизнес-цель по продажам.
- Бизнес-цель по прибыли и норме рентабельности.

2. Формулирование маркетинговых целей для товара компании

- Маркетинговые цели по привлечению новых потребителей.
- Маркетинговые цели по удержанию и повышению лояльности потребителей.
- Маркетинговые цели по росту частоты и длительности использования товара компании.

III. Маркетинговая стратегия

1. Стратегия развития ассортиментного портфеля компании

Структура ассортиментного портфеля

- Количество товарных групп.
- Широта ассортимента.
- Назначение каждой товарной группы в портфеле компании: флагманы, генераторы валовых продаж, подчеркивающие позиционирование и отдельные характеристики товара, дополняющие или комплементарные товарные группы.
- Ключевое УТП по каждой товарной группе.

Стратегия развития брендинга и фирменного названия товара

- Определите принцип архитектуры торговых марок компании: моно бренд, суббренд, отдельные названия для разных линеек.
- Название, дизайн упаковки, фирменный стиль, логотип.

План ключевых запусков на следующий год

2. Стратегия ценообразования

Общие принципы ценообразования

- Определите общий подход к ценообразованию для новых товаров: снятие сливок или проникновение.

- Определите ценовое позиционирование относительно ключевых конкурентов.

Основные показатели стратегии ценообразования

- Зафиксируйте нормы рентабельности для товаров каждой товарной группы: целевой и минимальный (ограничение для скидок).

- Для каждой товарной группы или товара определите точку безубыточности.

Стратегия повышения цен

- Количество повышений цен в год.

- Как повышение цен будет соотноситься с ожидаемым уровнем инфляции: быть равным, выше или ниже инфляции.

Ценовая политика по каналам распределения

- Необходимы ли специальные ценовые условия для определенных каналов продаж?

Ценовая политика работы с клиентами

- Необходимы ли специальные уровни цен зависимости от объема закупки.

- Необходимы ли специальные уровни цен в зависимости от важности клиента.

Стратегия проведения ценовых акций

- минимальный и максимальный размеры скидок для разного вида промо-мероприятий.

- минимальный и максимальный размеры скидок для каждого канала продаж.

- сезонность предоставления скидок.

3. Стратегия построения дистрибуции

для производителей товаров

- Выбор типа дистрибуции: эксклюзив или широкий охват.
- Описание всех каналов продаж для товара с указанием ключевых и второстепенных.

- Описание посредников, которые могут использоваться для построения дистрибуции товара.

- Цели по дистрибуции товара, широте ассортимента, наличию обязательного ассортимента, доле полки для каждого канала продаж.

- Требования к качеству выкладки и действия для улучшения качества выкладки товара.

для точек торговли:

- География продаж.

- Критерии для выбора места торговли.

- Цели по выкладке ассортимента в ТТ, приоритетности выкладки товарных групп.
- Действия по уменьшению out of stock и более эффективному управлению запасами в ТТ.
- Методы и программы по улучшению качества работы с покупателями, увеличению скорости обслуживания клиентов.

для сферы услуг:

- География продаж
- Способы осуществления продажи услуги: прямые продажи и холодные звонки, или только прием звонков.
- Партнерские программы по продвижению услуг компании сторонними организациями.
- Необходимость открытия точек доступа к услугам, создания «физического» покрытия по географии продаж.
- Описание возможностей использования интернет-возможностей для облегчения доступа к ресурсам.
- Методы и программы по улучшению качества работы с клиентами.
- Методы и программы по увеличению скорости обслуживания клиентов.
- Методы и программы по упрощению и облегчению доступа к услугам.

4. Стратегия продвижения и коммуникаций

Общая стратегия коммуникации

- Выберите ключевые рынки и регионы для коммуникации.
- Определите основные цели коммуникации: формирование потребности в категории, построение осведомленности о бренде, формирование отношения к бренду или стимулирование приобретения товара.
- Определите основные медиа-цели стратегии: охват аудитории, частота контакта с сообщением, приоритетные каналы поддержки и ожидаемая доля голоса в каждом канале продаж.
- Основные целевые аудитории для рекламных компаний: может быть одна, а может быть несколько разных ЦА.
- Определите цели по росту знания, потребления и лояльности аудитории.
- Опишите основные события и запуски марки, которые требуют поддержки.
- Общий бюджет на продвижение с разбивкой на ATL и BTL.
- Количество и основная мысль рекламных сообщений в ATL коммуникации.
- Описание основных рекламных кампаний: основная цель, регион поддержки, целевая аудитория, период, длительность, основные медиапоказатели.

- Перечень креативных материалов, необходимых для BTL поддержки.
- План маркетинговых действий для увеличения или сохранения дистрибуции.
- План маркетинговых действий по повышению оборачиваемости товара в РТ.
- План маркетинговых действий по повышению имиджевых характеристик товара и привлечению новых клиентов.
- Программы лояльности и образовательные программы для торгового персонала.
- Программы для лояльных покупателей и VIP-клиентов.
- Прогноз эффективности по каждой планируемой кампании.

Стратегия поддержки товара в сети интернет и социальных медиа

- Основные задачи интернет стратегии.
- Какие новости и события марки планируется поддерживать с помощью интернет.
- Основные каналы и форматы взаимодействия с аудиторией, которые планируется задействовать: сайт, социальные медиа, банерная и прямая реклама, публикации на сторонних сайтах и создание уникального контента, email-рассылка, работа с отзывами и сбор обратной связи.
- Подробный бюджет на интернет поддержку с разбивкой по отдельным статьям.
- Перечень креативных материалов, необходимых для BTL поддержки.
- Описание основных действий по работе в интернет: основная цель, регион поддержки, целевая аудитория, период, длительность, основные медиапоказатели.
- Прогноз эффективности по каждой планируемой акции.

Общий медиаплан по поддержке продукта на год

IV. Бизнес-модель и план продаж

- Целевые показатели по продажам и прибыли, требуемый рекламный бюджет и рентабельность продаж.
- Структура бюджета с разделением на основные статьи затрат.
- Обзор основных источников роста продаж и соотнесение их со статьями в бюджете.
- Прогноз продаж в разбивке месяцев.

V. План тактических действий и контроль

- ключевые показатели, по которым будет оцениваться эффективность проведения маркетинговых программ.
- план тактических действий по основным направлениям маркетинг-микса товара в ежемесячной разбивке.
- ключевые точки контроля выполнения плана маркетинга.

VI. Допущения, ресурсы, риски

- Какие ресурсы необходимы для выполнения маркетингового плана?

- Опишите все используемые при построении модели допущения в области роста затрат, инфляции и уровня цен, эластичности.
- Опишите ключевые риски, которые могут возникнуть при выполнении плана маркетинга.

Тема «Производственный и организационный план»

2.1 Производственный план или План предоставления услуги

Производственный план или план предоставления услуги должен показать, что компания способна организовать производство (предоставление услуги) нужного объема и высокого качества, а также наладить процесс реализации и подготовить необходимые площади в запланированные сроки. Нередко ключевым ориентиром для написания данного раздела становится план сбыта товара. Поэтому необходимо подробно описать, как именно планируется производить продукцию (предоставлять услугу) и подробно рассмотреть все этапы создания товара или же услуги. Каждая описываемая позиция при этом должна включать примерные сроки, а также расходы, которые потребуются на ее организацию. (на перспективу 2-3 года, а для крупного проекта до 5 лет).

Составление этого раздела необходимо, чтобы *оценить реальность шансов на возврат вложенных средств*, квалификацию руководства фирмы и обоснованность ее планов. Для этого надо ответить на множество вопросов. В сам бизнес-план необходимо включить ответы лишь на основные вопросы, а детали можно перенести в приложения, объем которых не ограничен.

Капитальные вложения - инвестиции в основной капитал (*основные средства*), в том числе затраты на новое строительство, реконструкцию и техническое перевооружение действующих предприятий, приобретение машин, оборудования, инструмента, инвентаря, проектно-изыскательские работы и другие затраты; (в редакции Федерального закона от 18.07.2011 № 215-ФЗ).

Основные средства (ОС) - совокупность материально-вещественных ценностей, используемых в качестве средств труда при производстве продукции, выполнении работ или оказании услуг, либо для управления организации в течение периода, превышающего 12 месяцев. К основным средствам относятся *здания, сооружения, рабочие и силовые машины и оборудование, измерительные и регулирующие приборы и устройства, вычислительная техника, транспортные средства, инструмент, производственный и хозяйственный инвентарь и принадлежности, рабочий и продуктивный скот, многолетние насаждения, внутрихозяйственные дороги и пр.* К основным средствам относятся также капитальные вложения в коренное улучшение земель (осушительные, оросительные и другие мелиоративные работы) и в арендованные объекты основных средств. В составе основных средств учитываются находящиеся в собственности

организации земельные участки, объекты природопользования (вода, недра и другие природные ресурсы).

Основными фондами (ОФ) - активы организации, которые используются неоднократно или постоянно в течение длительного периода времени (но не менее одного года) для производства товаров и услуг (включая управленческие нужды), либо для предоставления в этих же целях другим организациям/гражданам за плату во временное владение и пользование или во временное пользование. *Основные фонды предприятия* – это термин, используемый в статистическом учете. Многие, говоря про основные фонды, подразумевают основные средства. Но в статистических целях эти понятия не тождественны. Например, если организация приобрела земельный участок не для перепродажи, она учитывает его в качестве ОС. Однако в статистике земельные участки не относятся к основным фондам – их причисляют к непроизводственным активам.

Амортизация - процесс переноса по частям стоимости основных средств и нематериальных активов по мере их физического или морального износа на себестоимость производимой продукции (работ, услуг).

Амортизационные отчисления- отчисления части стоимости основных фондов для возмещения их износа. Амортизационные отчисления включаются в издержки производства или обращения. Производятся коммерческими организациями на основе установленных норм и балансовой стоимости основных фондов, на которые начисляется амортизация.

Норма амортизации (Na) — это установленный годовой процент возмещения стоимости изношенной части основных средств.

$$Na = \frac{1}{n} * 100\%$$

n – срок эксплуатации ОС, лет.

Годовая амортизация ОС линейным способом рассчитывается по формуле:

$$Ag = OC * \frac{Na}{100} = \frac{OC}{n}$$

ОС – первоначальная стоимость ОС, руб.

Таблица 1 - Потребность в ОС (сводная таблица)

Наименование	Кол-во	Цена за един., тыс. руб.	Всего, тыс. руб.	Производитель	Особые условия (транспортировка, монтаж и пр.)
.....					
.....					
Итого	-	-		-	-

Расчет потребного количества оборудования

$$S_{об} = (t * N) / (Фоб.* K в),$$

где *t* — норма времени на одну деталь, (н-часы);

N — годовая программа, шт.;

Фоб. — действительный годовой фонд времени работы единицы оборудования, час.;

Кв — коэффициент выполнения норм времени — 1,1.

Коэффициент загрузки оборудования (Кз)

$$K_z = S_{об\ p} / S_{об\ пр},$$

где $S_{об\ p, пр}$ — количество оборудования расчетное и принимаемое, шт.

Расчет производственной площади:

Производственная площадь рассчитывается исходя из удельной площади на единицу оборудования.

$$S_{пр} = S_{об} * S * K_{вс},$$

где S- площадь занимаемая единицей оборудования, м²

Kвс — коэффициент учитывающий вспомогательную площадь — 1,3

Бытовая площадь и административные помещения рассчитываются по формуле:

$$S_{быт} = v * P_n \text{ (м}^2\text{)},$$

где v — удельная площадь на 1-го работающего, м²;

P_n — число работающих в наибольшей смене (первой).

Расчет расхода и оборотного запаса инструмента: Этот расчет производится на основании карт технологического процесса. Стоимость инструмента составляет 8-10 % от стоимости оборудования.

Фонд заработной платы — это общая сумма затрат, направленных на оплату труда работников и выплат социального характера.

Страховые взносы (30%) — это обязательные платежи на обязательное пенсионное страхование (22%), обязательное социальное страхование на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством (2,9%), на обязательное медицинское страхование (5,1%). Для субъектов малого бизнеса действуют пониженные тарифы свыше МРОТ (15%).

Расчет потребного числа работающих:

Число производственных рабочих определяется по формуле:

$$P_{пр} = (t * N) / (Ф_{д.р} * K_v),$$

где Ф_{д.р} — годовой действительный фонд времени работы одного рабочего, час.

Численность рабочих, обслуживающих оборудование, составляет 60% от числа производственных.

Численность руководителей, специалистов составляет 14% от числа рабочих, а служащих — 3%.

Расчет фонда заработной платы:

1. Определение заработной платы рабочих на сдельной оплате труда

Основная зарплата

$$З_о = C_r \cdot \sum_{l=1}^n t \cdot N$$

где C_r — среднечасовая тарифная ставка.

Доплата за профессиональное мастерство (16%)

$$З_{\text{проф}} = (З_о \cdot K_{\text{проф}}) / 100,$$

Дополнительная зарплата (14%)

$$З_{\text{доп}} = (З_о \cdot K_{\text{доп}}) / 100$$

Премии (50%)

$$З_{\text{пр}} = (З_о \cdot K_{\text{пр}}) / 100$$

2. Определение зарплаты рабочих на повременной оплате труда

Основная зарплата

$$З_{\text{оп}} = C_{\text{тп}} \cdot \Phi_{\text{д.р}} \cdot P_{\text{п}},$$

где $C_{\text{тп}}$ — среднечасовая ставка повременщиков, руб.;

$P_{\text{п}}$ — число рабочих на повременной оплате труда.

Дополнительная зарплата (14%)

$$З_{\text{доп п}} = (З_{\text{оп}} \cdot K_{\text{д}}) / 100$$

Премии (40%)

$$З_{\text{прп}} = (З_{\text{оп}} \cdot K_{\text{пр}}) / 100$$

3. Определение зарплаты руководителей, специалистов

Основная и дополнительная зарплата

$$З_{\text{о р с}} = З_{\text{м р. с}} \cdot P_{\text{р.с}} \cdot 12$$

где $З_{\text{м р. с}}$ — среднемесячная зарплата руководителей и специалистов;

$P_{\text{р.с}}$ — число руководителей и специалистов.

Премии (60%)

$$З_{\text{пр р. с}} = (З_{\text{о р. с}} \cdot K_{\text{пр}}) / 100$$

4. Определение зарплаты служащих

Основная зарплата

$$З_{\text{о сл}} = З_{\text{м сл}} \cdot P_{\text{сл}} \cdot 12$$

Премии (50%)

$$З_{\text{пр сл}} = (З_{\text{о сл}} \cdot K_{\text{пр сл}}) / 100$$

Таблица 2 – Ведомость заработной платы

Категория работающих	Численность	З _о	З _{проф}	З _{доп}	З _{пр}	Всего	Страховые взносы	Ср. месячная зарплата
производственные								
обслуживающие			-					
руководители и специалисты			-	-				
служащие			-	-				

ИТОГО								
-------	--	--	--	--	--	--	--	--

Среднемесячная зарплата определяется отношением всей зарплат к числу работающих по категориям и количеству месяцев в году.

Себестоимость (англ. cost price) (С) — *стоимостная оценка текущих затрат* предприятия на производство и реализацию продукции.

Затраты (англ. cost) — объём ресурсов, использованных в процессе хозяйственной деятельности за определённый временной промежуток.

Издержки производства — затраты, связанные с производством товаров. В бухгалтерской и статистической отчетности отражаются в виде себестоимости.

Расходы — это затраты определенного периода времени, документально подтвержденные, экономически оправданные (обоснованные), полностью перенесшие свою стоимость на реализованную за этот период продукцию.

Затраты бывают следующих видов:

1) затраты по обычным видам деятельности (это траты на изготовление, реализацию продукции/товаров, выполнение работ, оказанию услуг);

- материальные затраты;
- заработная плата;
- налоги и сборы;
- амортизация;
- другие затраты;

2) прочие затраты (траты на предоставление в аренду активов, выплата процентов за кредиты и займы, возмещение убытков, списание дебиторской задолженности и тому подобное).

По характеру связи с объемом производства затраты, включаемые в себестоимость продукции, делятся на условно-постоянные и условно-переменные.

К *условно-постоянным (Зпост)* относятся расходы, не зависящие непосредственно от количества выпускаемой продукции и не подвергающиеся значительным изменениям при увеличении (уменьшении) объема производства в планируемом году. К таким затратам относятся: расходы на отопление и освещение помещений, заработная плата цехового и общезаводского управленческого персонала, амортизационные отчисления, денежные расходы на административно-хозяйственные нужды и т.п.

Условно-переменными (Зпер) называются расходы, размер которых возрастает или уменьшается в соответствии с изменением объема выпуска продукции. К ним относятся: затраты на сырье и материалы, основную заработную плату производственных рабочих, технологическое топливо и энергию, двигательную электроэнергию и т.п.

Смета затрат — полный расчет расходов предприятия на производство и реализацию продукции за определенный календарный период (год, квартал), составленный по экономическим элементам расходов.

Смета затрат составляется по типовым элементам: сырье и основные материалы, возвратные отходы (вычитаются); вспомогательные материалы, топливо и энергия со стороны; заработная плата основная и дополнительная; страховые выплаты, прочие расходы.

Таблица 3 – Смета затрат

Наименование элементов затрат	Затраты по годам, руб.		
	1-й	2-й	3-й
Материальные затраты			
Затраты на оплату труда			
Страховые взносы			
Амортизация			
Аренда (при наличии)			
Реклама			
Проценты за кредит			
Прочие ¹			
Итого			

Калькуляция (от лат. calculatio — счёт, подсчёт) — определение затрат в стоимостной (денежной) форме на производство единицы или группы единиц изделий, или на отдельные виды производств.

Таблица 4 - Пример калькуляции себестоимости единицы продукции

N п/п	Статьи расхода	Затраты по годам, руб.			Примечание
		1-й	2-й	3-й	
1	Сырье и материалы				
2	Покупные и комплектующие изделия и полуфабрикаты				
3	Возвратные отходы				вычитаются
4	Транспортно-заготовительные расходы				3–5% от п.1+п.2
5	Основная зарплата производственных рабочих				$З_о = Сч \cdot t_a$
6	Дополнительная зарплата этих рабочих				14% от п.5
7	Премии этих рабочих и доплата за проф. мастерство				66% от п.5
8	Страховые взносы				30% от п.5 + п.7 + п.6
9	Расходы по содержанию и эксплуатации оборудования				200% от п.5
10	Общехозяйственные расходы				100% от п.5
11	Общезаводские расходы				50% от п.5
12	Производственная себестоимость				Сумма пп.1–11

¹ бухгалтерское обслуживание, банковское обслуживание, продление медицинской книжки, спецодежда, телефон, интернет, канцелярские товары и пр.

13	Внепроизводственные расходы				5-10% от п.12
14	Полная себестоимость (Сп)				Сумма п.13 + п.12

2.2 Организационный план

Организационным планом называется часть бизнес-плана, в которой раскрывается правовая форма организации и причины её выбора, структура, режим работы и штатное расписание. Это регламент для начала бизнеса, шаблон для запуска предприятия. Организационный план помогает подойти к открытию дела более взвешенно, например, сопоставить несколько вариантов режима работы и выбрать оптимальный для максимальной прибыли.

В этом разделе необходимо дать характеристику формы собственности, привести сведения о партнёрах, мерах ответственности партнёров, сведения о членах руководящего состава, организационной структуре, распределение обязанностей.

Организационный план должен начинаться со списка членов руководящей группы, их кратких биографических справок и предполагаемого круга обязанностей каждого. Показать роль каждого в становлении фирмы и роста продаж продукции.

Организационный план должен показать намерения руководства по вопросам кадровой политики в следующих направлениях:

- организационная структура: даёт перечень всех должностей и связей с другими;
- планирование, целевые показатели и оценка результатов: любая деятельность в рамках организации должна быть направлена на достижение целей и задач, стоящих перед организацией в целом. Их нужно чётко изложить;
- поощрение: сюда входит и продвижение по службе, и премии, и благодарности, и другие поощрения. Нужна система поощрений;
- следует определить, какие требования будут предъявляться к кандидатам на должности, предусмотренные организационной структурой;
- обучение: здесь предусматривают меры по повышению квалификации сотрудников, семинарские занятия, практика и другие.

В организационном плане необходимо построить организационную структуру исследуемого предприятия.

Структура это организационная характеристика системы; совокупность устойчивых, системообразующих связей и отношений, обеспечивающих стабильность и равновесие системы, взаимодействие, соподчиненность и пропорциональность между составляющими ее элементами.

Организационная структура управления это состав, взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления.

Организационная структура управления определяется составляющими ее звеньями и уровнями управления. Эта структура должна обеспечивать устойчивость связей между элементами управления и надежность функционирования системы в целом.

Звено управления - обособленное подразделение со строго определенными функциями. Звеном управления может выступать отдельное подразделение, выполняющее часть функции управления, всю функцию управления или совокупность функций управления. К звену управления относят и руководителей. На одном уровне могут находиться несколько звеньев управления.

Отношения между звеньями управления поддерживаются благодаря связям, взаимоотношениям, коммуникациям. По содержанию и функциональному назначению связи и отношения, составляющие структуру организации, подразделяются на три группы:

1) связи непосредственного взаимодействия, обеспечивающие формирование у системы новых системных свойств, отсутствующих у отдельных составляющих ее элементов;

2) отношения соподчиненности, устанавливающие иерархическую зависимость в организации и определяющие «этажность» строения организации;

3) соотношения, устанавливающие пропорциональность строения организации и обеспечивающие взаимное соответствие количественных и качественных параметров отдельных составляющих системы.

По ориентации связи разделяются на горизонтальные и вертикальные.

Горизонтальные связи - связи кооперации и координации равноправных звеньев управления. Они носят характер согласования. Их основное назначение - способствовать наиболее эффективному взаимодействию подразделений, находящихся на одном уровне при решении возникающих между ними проблем.

Вертикальные связи - связи руководства и подчинения, субординационные и иерархические связи. Необходимость в них возникает при наличии нескольких уровней управления. Эти связи служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации. Вертикальные связи могут носить линейный или функциональный характер.

Линейные связи - связи подчинения по всему кругу вопросов. Это отношения, предполагающие, что руководитель реализует свои властные полномочия и осуществляет прямое и единоличное руководство подчиненными по всем функциям управления.

Функциональные связи - связи подчинения в пределах реализации определенной функции управления. В зависимости от принятых в организации принципов управления и вида организационной структуры они могут носить совещательный, рекомендательный или информационный характер.

Инвариантные связи - связи, которые могут оставаться практически неизменными при любых условиях, что обусловлено сущностными

характеристиками системы, ее целевой ориентацией и функциональным назначением, спецификой реализации связей в данной конкретной организации.

Вариабельные связи - связи, которые при изменении ситуации изменяют свои характеристики. Вариабельность связей может проявляться в изменении их содержательной насыщенности, а также в переходе связей из одних классификационных групп в другие.

Внутрисистемные межкомпонентные связи составляют структуру организации, но не определяют ее строение. Основой строения структуры является *соединение* - узел связи со всей совокупностью входящих и исходящих каналов.

На базе основных типов соединений в организации может быть построено множество структур, в том числе:

1) *технологические структуры* - совокупность связей технологического процесса изготовления продукции;

2) *организационно-управленческие структуры* - совокупность связей, обеспечивающих упорядоченность, координацию и регулирование деятельности организации по достижению ее целей;

3) *экономические структуры* - совокупность отношений экономического взаимодействия отдельных членов организации;

4) *социально-психологические структуры* - совокупность связей, устанавливающих социальный статус членов организации, психологические отношения между людьми.

Рациональная структура возникает не спонтанно, а исходя из *принципов структуризации*, к которым относятся:

- целеполагание;
- приоритет функций над составом звеньев;
- приоритет объекта над субъектом;
- первичность миссии, целей, комплекса функций;
- положение во внешней среде;
- адаптивность;
- полная координация;
- минимум сложности.

Структуру формируют только устойчивые связи и отношения. Составляющие структуру связи должны быть четкими, достаточно выраженными и сильными, а отношения ясными, определенными и однозначными. Необходимо отметить, что существуют структуры с ослабленными связями. Такие структуры образуются при переходе системы из одного состояния в другое.

Организационные структуры строятся по определенным принципам, которые связаны с типом организации. Современный менеджмент рассматривает, прежде всего, организации двух типов: бюрократическую и органическую.

Для бюрократических организаций характерны иерархические структуры:

- линейные;
- функциональные;
- линейно-функциональные;
- дивизиональные.

Органические организации обычно имеют проектные и матричные структуры, а также могут быть деструктурированными.

Связь между типом организации и принципами построения организационных структур показана на рисунке 2.

Организационные структуры								
Жесткие (Бюрократические)					Гибкие (органические)			
Линейная	Функциональная	Линейно-функциональная	Штабная	Дивизиональная	Бригадная (кросс-функциональная)	Проектная	Матричная	Многомерная

Рисунок 2 - Связь между типом организации и принципами построения организационных структур

Степень совершенства орг. структур проявляется в быстроедействие системы управления организацией и высоких конечных результатах ее деятельности.

Оценка эффективности управления может быть произведена по уровню реализации заданий, надежности и организованности системы управления, скорости и оптимальности принимаемых управленческих решений. Отдельные параметры эффективности орг. структуры можно определить, используя ряд коэффициентов:

1) коэффициент звенности:

$$K_{зв} = \frac{P_{зв.ф}}{P_{зв.о}},$$

где $P_{зв.ф}$ - количество звеньев существующей оргструктуры; $P_{зв.о}$ - оптимальное количество звеньев орг. структуры. ($P_{зв.о} = N (2^N / 2 + N - 1) \leq 56$, где N – численность непосредственных подчиненных ген директору (не более 56).

2) коэффициент территориальной концентрации:

$$K_{т.к.} = P_{пр.ф} / P,$$

где $P_{пр.ф}$ - количество организаций данного типа, функционирующих в регионе деятельности нашей организации; P - площадь региона, на которой функционируют все организации данного типа.

3) коэффициент эффективности организационной структуры управления:

$$K_э = P_{п} / Z_y,$$

где P_n - конечный результат (эффект), полученный от функционирования оргструктуры управления, Z_v - затраты на управление (фонд заработной платы АУП, расходы на содержание помещений, на приобретение и ремонт средств, прием и передачу управленческой информации и др.).

Следует иметь в виду, что поиск взаимосвязей организационной структуры управления с результатами управленческой деятельности весьма затруднен. В преобладающем большинстве случаев состояние и эффективность оргструктуры оценивают через показатели, характеризующие деятельность управляемого объекта.

Эффективность управления \mathcal{E}_y выражают, как правило, показателем, представляющим собой отношение экономичности управления \mathcal{E}_c к эффективности производства \mathcal{E}_n . \mathcal{E}_c исчисляется делением затрат на управление A_y на совокупную стоимость основных и оборотных фондов D и выражается в затратах на управление на единицу стоимости фондов. \mathcal{E}_n определяется делением объема условно чистой продукции ($B_{ч.п.}$) на численность промышленно-производственного персонала C_t и выражается в количестве произведенной продукции на человека:

$$\mathcal{E}_y = \mathcal{E}_c / \mathcal{E}_n = (A_y / D) / (B_{ч.п.} / C_t)$$

Для определения эффективности лучшим является интегрированный показатель $K_{э.ф.у.}$:

$$K_{э.ф.у.} = 1 - [(Q_y / L_{ч.п.}) / (F_t / E_{оф})]$$

где $K_{э.ф.у.}$ - коэффициент эффективности управления; Q_y - затраты на управление, приходящиеся на одного работника управления; $L_{ч.п.}$ - удельный вес численности управленческих работников в общей численности работающих; F_t - фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на одного работающего); $E_{оф}$ - фондоотдача (условно чистая продукция, приходящаяся на единицу основных и оборотных фондов)

2.3 Инструменты производственного планирования

Далее рассматриваются инструменты составления производственных и организационных планов, благодаря которым фирма может значительно повысить эффективность данного процесса и представить в своем бизнес-плане действительно четкий и полный план своей будущей производственной деятельности.

Два основных инструмента, которые используются менеджерами для календарного планирования: график Ганта и сетевой анализ PERT.

График Ганта. Данный инструмент был создан в начале 1900-х годов Генри Гантом, соратником знаменитого теоретика и практика в сфере научного управления Фредерика Тейлора. График Ганта представляет собой гистограмму, на которой по горизонтали откладываются временные периоды, а по вертикали — все виды рабочей деятельности, для которых, собственно, и составляется график. Столбцы отображают запланированный и реальный результат производственного процесса за определенный период времени.

Таким образом, график Ганта наглядно отображает, какие производственные задачи и когда должны выполняться, и позволяет сравнивать запланированный результат с реальным выполнением работ. Это довольно простой, но удобный и полезный инструмент, с помощью которого можно довольно точно определить, что еще нужно сделать для завершения конкретного рабочего задания или проекта, и оценить, как оно выполняется — с опережением графика, по графику или с опозданием. В последнем случае им следует предпринять меры для исправления ситуации.

Сетевой анализ PERT (от англ. Program Evaluation and Review Technique — метод оценки и пересмотра планов).

Сетевой анализ PERT представляет собой диаграмму, в которой отображается последовательность всех работ, которые должны быть выполнены в рамках проекта. Благодаря сетевому анализу PERT менеджер в случае необходимости может перераспределить имеющиеся в распоряжении его фирмы ресурсы, не допуская тем самым отклонения реализации проекта от намеченного графика.

Для того чтобы построить сетевой график PERT, необходимо знать и понимать четыре важные концепции: события, виды работ, период спада и критический путь. События — это конечные точки, которые отделяют друг от друга основные виды работ и указывают на завершение одного и начало следующего. Виды работ — это время или ресурсы, необходимые для перехода от одного события к другому. Период спада — это период времени, в течение которого выполнение отдельного вида работ можно замедлить, и это не приведет к замедлению реализации всего проекта. Критический путь — это самая длинная или занимающая больше всего времени последовательность событий и видов работ в сети PERT. Любая задержка в завершении событий на критическом пути неизменно приводит к задержке окончания проекта в целом. Другими словами, виды работ на критическом пути имеют нулевой период спада.

Для того чтобы составить сетевую диаграмму PERT, необходимо определить все основные виды работ, необходимые для завершения предстоящего проекта, расположить их в порядке выполнения и оценить, какое время потребуется для реализации каждого из них. Этот процесс можно представить в виде пяти этапов.

1. Определить все значимые виды работ, которые предстоит выполнить для завершения данного проекта. В ходе выполнения каждого из этих видов работ происходят определенные события или достигаются определенные результаты.

2. Определить порядок событий, возникших на предыдущем этапе.

3. Составить диаграмму потока видов работ от начала до конца, определив отдельно каждый вид работ и его взаимосвязь с остальными видами работ. События на диаграмме обозначаются кружками, а работы — стрелками; в итоге получается четкая блок-схема, которая называется PERT-сетью.

4. Оценить время, необходимое для выполнения каждого вида работы. Эта операция выполняется благодаря использованию так называемого взвешенного среднего. Для получения этого показателя берут оптимистичную оценку времени, t_{\min} , т.е. оценку продолжительности выполнения того или иного вида работ в идеальных условиях; наиболее вероятную оценку времени, $t_{н.в.}$, т.е. оценку продолжительности выполнения данного вида работы при нормальных условиях; и пессимистичную оценку времени, t_{\max} , т.е. оценку продолжительности выполнения работы в наихудших возможных условиях. В итоге имеем следующую формулу для вычисления ожидаемого времени t :

$$t = \frac{t_{\min} + 4t_{н.в.} + t_{\max}}{6};$$

5. Используя сетевую диаграмму, которая оценивает срок выполнения каждого вида работ в рамках проекта, спланировать даты начала и окончания каждого вида работы и проекта в целом.

Ранний срок свершения события Tr_i представляет собой время, необходимое для выполнения всех работ, предшествующих данному событию. Для определения величины Tr_i необходимо к раннему сроку каждого из событий Tr_i , непосредственно предшествующему данному событию, прибавить продолжительность соответствующей работы и оставить максимальное из полученных значений.

$$Tr_i = [Tr_k + tk, i]_{\max}$$

При расчете нужно двигаться от события к событию по направлению стрелок работ. Расчет ранних сроков свершения событий следует начинать с исходного события, приняв для него $Tr = 0$.

Поздний срок Tn_i представляет собой такое время свершения события, превышение которого вызовет аналогичную задержку, наступления завершающего события. Для определения величины Tn_i необходимо из позднего срока каждого из событий Tn_j непосредственно следующих за данным событием i , вычесть длительность соответствующей работы t_{ij} и оставить минимальное из найденных значений, т.е.

$$Tn_i = [Tn_j - t_{ij}]_{\min}$$

Расчет поздних сроков начинаем с завершеного события, для которого поздний срок свершения совпадает со значением раннего срока. При расчете следует двигаться от события к событию против стрелок работ.

Резерв времени события R_i представляет собой разность между поздним и ранним сроками свершения события:

$$R_i = Tn_i - Tr_i$$

Тема «Финансовый план»

Целью раздела является определение потребности в инвестициях, а также предоставление информации о том, является ли бизнес-проект

экономически прибыльным и выполнимым. Как правило, в данном разделе содержится:

- а) план прибылей и убытков – в нем отражаются доходы, расходы и финансовые результаты деятельности организации;
- б) прогнозный баланс организации на первый год;
- в) информация о денежных потоках;
- г) основные финансовые показатели деятельности организации.

Выручка – это поступление (в виде денежных средств или будущих выгод) от продажи товаров, работ или услуг.

Цена – это денежное выражение стоимости товара и услуг, сумма денег, за которую покупатель готов купить товар, а производитель – продать. Формула цены проста:

Цена = Затраты на производство + Прибыль

Затратный механизм формирования цены продукции основан на расчете ее себестоимости.

Расчетная цена (Ц_р) равна:

$$Ц_r = C_{п} * (1 + U_p)$$

Цена изделия (Ц_м) равна:

$$C_m = C_{п} * (1 + U_p) + НДС,$$

где Ц_м — минимальный уровень цены продаж;

U_p — нормативный уровень рентабельности производства (0,1 до 0,2);

C_п — полная себестоимость изделия;

НДС — налог на добавленную стоимость (20% от расчетной цены (Ц_р))

Налог на прибыль — основной платёж для крупного и среднего бизнеса, а также тех малых компаний, которые не перешли на специальные режимы. Это прямой налог, который юридические лица уплачивают с того, что они заработали по одной из схем: Основная система налогообложения (ОСН); Упрощенная налоговая система (УСН); Единый сельскохозяйственный налог (ЕСХН).

Основная ставка налога на прибыль при *основной системе налогообложения* составляет 20% (п. 1 ст. 284 НК РФ). Распределение прибыли на федеральную и региональную части следующее:

- 3% налога зачисляются в федеральный бюджет;
- 17% налога зачисляются в бюджет субъекта РФ.

Упрощенная налоговая система, УСН, упрощенка — это всё названия самой популярной среди малого и среднего бизнеса системы налогообложения. Упрощенная система объединяет два разных варианта налогообложения, отличающихся налоговой базой, ставкой и порядком расчёта налогов:

- УСН Доходы — 6% (регионы могут снижать ставку по некоторым видам деятельности до 1%)

- УСН Доходы минус расходы – 15% (она может быть снижена региональными законами до 5%).

ЕСХН, то есть единый сельскохозяйственный налог – один из элементов поддержки сельскохозяйственных производителей. Применять этот льготный режим вправе сельхозпроизводители и рыболовецкие производства. ЕСХН – 6% от «Денежное выражение доходов, уменьшенных на величину расходов»

Рассмотрим примеры оформления таблиц финансового плана:

Таблица 5 - Потребность в инвестициях

Наименование продукции	Потребность в инвестициях, руб.			
	Всего	Из них на		
		Маркетинговые исследования	Разработка КТД	Приобретение оборудования

Отчет о финансовых результатах рекомендуется составлять по годам.

Таблица 6 – Отчет о финансовых результатах, тыс. руб.

Показатели	Годы		
	1	2	3
1. Выручка			
2. Себестоимость			
3. Валовая прибыль (стр.1-стр.2)			
4. Коммерческие расходы			
5. Управленческие расходы			
6. Прибыль от реализации (Ппр) (стр.3-гр.4-стр.5)			
7. Прочие доходы			
8. Прочие расходы			
9. Прибыль от внереализационных операций (стр.7- стр.8)			
10. Прибыль до уплаты налогов (стр.6+ стр.9)			
11. Налоги от прибыли (ОСН -20%, УСН – 6%, ЕСХН – 6%)			
12. Итого чистая прибыль (гр.10-гр.11)			

После расчета отчета о финансовых результатах желательно построить график динамики прибыли по годам.

Таблица 7 - Отчет о накопленной прибыли, тыс. руб.

Показатели	Годы		
	1	2	3
1. Остаток прибыли от предшествующего года			
2. Чистая прибыль отчетного года			

3. Итого прибыли (стр.1 + стр.2)			
4. Дивиденды (Выплаты по вкладам)			
5. Остаток прибыли, перенесенный в баланс (стр.3- стр.4)			

Если в планируется взять кредит, то рекомендуется оставить график погашения кредита.

Тема «Экономическая эффективность проекта»

Данный раздел является продолжением финансового плана и дает ответ на вопрос об эффективности предложенного проекта.

Оценка эффективности проекта — процесс, включающий в себя анализ ресурсов, которые потребуются для воплощения проекта и получения желаемых результатов. Анализ эффективности проекта позволяет оценить уровень его инвестиционной привлекательности для всех потенциальных участников, включая будущих партнеров и инвесторов.

Основные показатели, свидетельствующие об эффективности проекта:

1. Безубыточность, запас финансовой прочности.
2. Чистая текущая стоимость.
3. Срок окупаемости проекта.
4. Рентабельность вложенных средств.
5. Рентабельность продаж.
6. Внутренняя норма доходности (рентабельности).

График достижения безубыточности

График достижения безубыточности — это схема, показывающая влияние на размер прибыли предприятия таких факторов, как объем продаж, цена продаж и себестоимости продукции с учетом ее структуры по величине условно-постоянных и переменных затрат.

Точка безубыточности — это такое состояние в деятельности предприятия, когда разность между доходами и расходами равна нулю.

Для проектов в которых необходимо определить безубыточное количество в натуральном выражении (шт., м, м², тонн, кг. и пр.) расчет ведется по следующей формуле:

$$K = Z_{\text{пост}} / (Ц - И_{\text{пер}}),$$

где: К — количество произведенной продукции, при которой достигается безубыточность производства;

З_{пост} — сумма постоянных затрат, необходимых для производства продукции;

Ц — цена за единицу продукции;

И_{пер} — сумма переменных затрат, необходимых для изготовления единицы продукции.

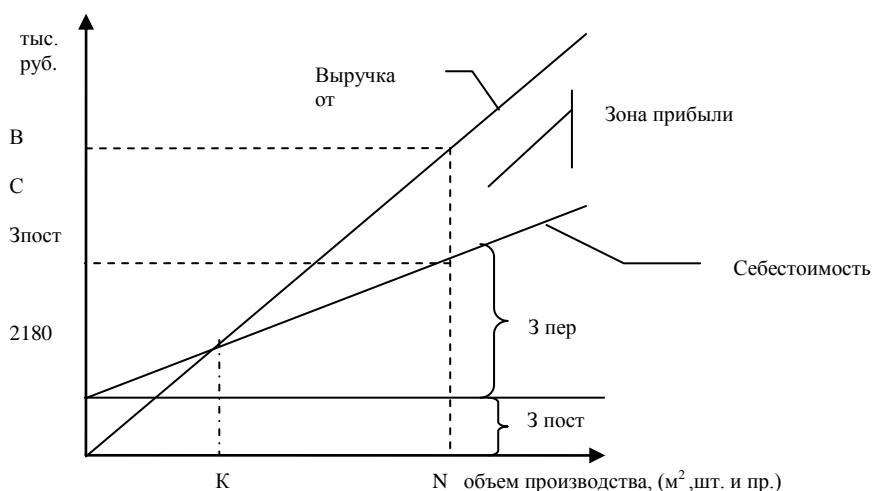


Рисунок 3 – График безубыточности в натуральном выражении

Для проектов, где тяжело определить безубыточность в натуральном выражении применяется формула:

$$K = 3_{\text{пост}} / (1 - K_v / 100),$$

где K_v - удельный вес переменных издержек в объеме продаж, %

$$K_v = (V / B) * 100\%$$

Таблица 8 - Расчет безубыточности

Показатели	Годы		
	1	2	3
1. Выручка (B), тыс. руб.			
2. Себестоимость, тыс. руб.			
3. Постоянные издержки 3пост, тыс.руб.			
4. Переменные издержки V, тыс.руб.			
5. Удельный вес переменных издержек в общем объеме продаж K_v , %			
6. Объем безубыточности K, тыс. руб.			
7. Запас финансовой прочности, тыс. руб. (стр.1 – стр. 6)			

После расчета объема безубыточности строится график безубыточности в стоимостном выражении:

Рисунок 4 – График безубыточности в стоимостном выражении

Слева от точки безубыточности находится область убытков. Справа от точки при любом объеме продаж получается прибыль.

Запас финансовой прочности:

$$ЗФП = B - K$$

Коэффициент запаса финансовой прочности $K_{зфп}$ определяется отношением величины запаса финансовой прочности к объему продаж. Он характеризует степень финансовой устойчивости, рекомендуемая нижняя граница – 30 % к объему продаж:

$$K_{зфп} = (ЗФП/B) * 100\%$$

Таблица 9 – Расчет срока окупаемости и ЧТС

Показатели	По периодам		
	1	2	3
1. Кредит/Инвестиции (I_j)			
2. Поток денежных средств от реализации продукции (Выручка)			
3. Чистый поток денежных средств (Чистая прибыль(ЧП))			
4. Коэффициент дисконтирования $K_d = 1/(1+R)^t$			
5. Дисконтированные чистые потоки денежных средств (ДЧПДС $_j$) (стр.4* стр.3)			
6. Чистая текущая стоимость ЧТС = стр. 5–стр.1			

Расчет коэффициента дисконтирования производится на основании ставки банковского процента (уровня инфляции и пр.) (R) и количества лет (t) под который берутся заемные средства или сроки на которые рассчитан проект.

Расчет срока окупаемости вложенных средств рассчитывается по формуле:

$$CO = P_v + I_j / ДЧПДС_j$$

где P_v – периоды до полного возврата денежных средств;

$I_j / ДЧПДС_j$ – невозвращенный остаток на начало следующего периода.

Рентабельность инвестиций (ROI) или рентабельность затрат (ROC) - это соотношение между чистой прибылью (за определенный период) и инвестициями (затратами, возникающими в результате инвестирования некоторых ресурсов в определенный момент времени). Высокая рентабельность инвестиций означает, что прибыль от инвестиций выгодно отличается от их стоимости.

$$ROI = (ЧП/I_j) * 100\%$$

Рентабельность продаж ($R_{пр}$) – это отношение прибыли от продаж (реализации) к выручке. Она показывает, сколько прибыли получает компания с каждого рубля выручки.

$$R_{пр} = (П_{пр}/B) * 100\%$$

Внутренняя норма доходности (ВНД) — это такая ставка дисконтирования, при которой инвестор получит назад все вложения, то есть выйдет в ноль.

Тема: «Риски проекта»

Целью данного раздела является распознавание возможных рисков, которые могут возникнуть в ходе осуществления проекта, а также разработка алгоритма действий по реагированию на риски. Данный раздел содержит:

- а) идентификация рисков;
- б) количественный и качественный анализ рисков.

Этот раздел достаточно важен, и от глубины его проработки в значительной степени зависит доверие потенциальных инвесторов, кредиторов и партнеров по бизнесу.

Следует учитывать следующие виды рисков: производственные, коммерческие, финансовые и риски, связанные с форс-мажорными обстоятельствами.

Производственные риски связаны с различными нарушениями в производственном процессе. При производстве МО к таким рискам можно отнести сбои в работе ЭВМ, отключения электроэнергии, вред, причиняемый компьютерными вирусами.

Коммерческие риски связаны с реализацией продукции на товарном рынке (уменьшение размеров и емкости рынков, снижение платежеспособного спроса, появление новых конкурентов). К этим рискам можно отнести уменьшение числа клиентов из-за устаревания информации, предоставляемой МО, что обуславливает необходимость его постоянного обновления.

Финансовые риски вызываются инфляционными процессами, всеобщими неплатежами, колебаниями валютных курсов и пр.

Риски, связанные с форс – мажорными обстоятельствами - это риски, обусловленные непредвиденными обстоятельствами (от смены политического курса страны до забастовок и землетрясений).

Следует предусмотреть меры по снижению возможных рисков.

Предполагаемые методы снижения рисков:

- Заключение долгосрочных договоров с поставщиками.
- Выход на оплату товаров поставщикам в рассрочку в течение года работы.
- Наличие альтернативных поставщиков.
- Создание запасов товаров.
- Поддержка проекта со стороны местных органов власти.

Для снижения общего влияния рисков на эффективность предприятия необходимо предусмотреть коммерческое страхование по действующим системам (страхование имущества, транспортных перевозок, рисков, заложенных в коммерческих контрактах на заключаемые сделки, перестрахование и пр.)

Вероятность каждого типа рисков и убытки, вызываемые ими различны, поэтому необходимо их прогнозировать и, по возможности, рассчитать.

Далее целесообразно определить удельный вес каждого риска с помощью следующих параметров:

S^i - риск, $i = 1, n$;

n – общее число рисков;

Q^j - группа приоритета, $j = 1, k$; $k < n$;

W^j - вес рисков по группам приоритета, $W^j > 0$, $\sum_{j=1}^k W^j = 1,0$;

M^j - число рисков, входящих в приоритетную группу, j .

Рассмотрим пример расчета рисков проекта.

В таблице приведены оценки приоритетов, которые отражают важность каждого отдельного события для всего проекта.

Таблица 10 - Риски при реализации проекта

Риски, S^i , $i = 1, n$	Группа приоритета, Q^j , $j = 1, k$
S^1 - Рост цен на ГСМ	Q^1
S^2 - Непредвиденные затраты	
S^3 - Недостаток оборотных средств	
S^4 - Снижение цен конкурентами	
S^5 - Недостаточная надежность оборудования	
S^6 - Отсутствие резерва мощностей	
S^7 - Низкая квалификация кадров	Q^2
S^8 - Трудности с набором квалифицированной рабочей силы	
S^9 - Недостаточный уровень заработной платы	
S^{10} - Увеличение производства у конкурентов	
S^{11} - Рост налогов	
S^{12} - Платежеспособность потребителей	
S^{13} - Выбросы в атмосферу и сбросы в воду	Q^3
S^{14} - Складирование отходов	
S^{15} - Изношенность оборудования	
S^{16} - Зависимость от поставщиков, отсутствие альтернатив	

Исходя из данных таблицы:

— число рисков – 16, т.е. $n = 16$;

— число групп приоритетов – 3, т.е. $k = 3$;

— сделано предположение о том, что первый приоритет в 4 раза весомее третьего приоритета, т.е. $\frac{W_1}{W_3} = f = 4$

Необходимо оценить степень риска проекта в целом:

1. Вес группы с наименьшим приоритетом

$$W_k = \frac{2}{k(f+1)},$$

$$W_3 = \frac{2}{3(4+1)} = 0,133.$$

2. Удельный вес остальных групп приоритетов

$$W_j = W_k \cdot \frac{(k-j) \cdot f + j - 1}{k-1},$$

$$W_1 = 0,133 \cdot \frac{(3-1) \cdot 4 + 1 - 1}{3-1} = 0,532,$$

$$W_2 = 0,133 \cdot \frac{(3-2) \cdot 4 + 2 - 1}{3-1} = 0,333.$$

2. Удельный вес рисков

$$W_i = \frac{W_j}{M_j},$$

$$W_1 = W_2 = W_3 = W_4 = W_5 = W_6 = \frac{0,532}{6} = 0,089,$$

$$W_7 = W_8 = W_9 = W_{10} = W_{11} = W_{12} = \frac{0,333}{6} = 0,056,$$

$$W_{13} = W_{14} = W_{15} = W_{16} = \frac{0,133}{4} = 0,033.$$

Результаты расчетов сведены в таблице.

Таблица 11 - Удельные веса рисков

Риски, S^i	Приоритеты, Q^j	Удельные веса рисков, W^i
S^1	Q^1	0,089
S^2		0,089
S^3		0,089
S^4		0,089
S^5		0,089
S^6		0,089
S^7		0,056
	Q^2	0,056

S^8		0,056
S^9		0,056
S^{10}		0,056
S^{11}		0,056
S^{12}		0,056
S^{13}	Q^3	0,033
S^{14}		0,033
S^{15}		0,033
S^{16}		0,033

Для оценки вероятности наступления событий, относящихся к каждому риску, использовались мнения трех экспертов, в качестве которых выступили работники завода, хорошо знакомые с существом проблемы. Каждый эксперт оценивает вероятность наступления рисков, руководствуясь следующей системой оценок:

0 - риск несущественен;

25 - риск скорее всего не реализуется;

50 - о наступлении события ничего определенного сказать нельзя;

75 - риск скорее всего появиться ;

100 - риск наверняка реализуется.

Результаты работы экспертов представлены в таблице.

Таблица 12 - Вероятность наступления рисков

Риски	Эксперты			Средняя вероятность, P^i
	первый	второй	третий	
S_1	80	85	80	82
S_2	85	80	75	80
S_3	75	70	80	75
S_4	75	70	70	72
S_5	65	70	70	68
S_6	45	50	45	47
S_7	45	50	50	48
S_8	45	50	40	45
S_9	80	85	80	82

S ¹⁰	35	30	45	37
S ¹¹	30	30	40	33
S ¹²	80	85	80	82
S ¹³	30	20	25	25
S ¹⁴	15	15	25	18
S ¹⁵	10	15	20	15
S ¹⁶	5	10	15	10

В таблице проведен анализ оценок экспертов на их противоречивость, который выполнен по следующим правилам:

$$\max |A_i - B_i| < 50;$$

$$\frac{\sum |A_i - B_i|}{n} \leq 25,$$

где A^i, B^i - оценки каждой i -той пары в отношении i -того риска;
 n – общее число рисков.

Таблица 13 - Анализ противоречивости мнений экспертов

Риски	Эксперты			$ A_i - B_i $	$\max A_i - B_i $
	I	II	III		
S ¹	80	85	80	80-85=5 80-80=0 85-80=5	5
S ²	85	80	75	85-80=5 85-75=10 80-75=5	10
S ³	75	70	80	75-70=5 75-80=5 70-80=10	10
S ⁴	75	70	70	75-70=5 75-70=5 70-70=0	5
S ⁵	65	70	70	65-70=5 65-70=5 70-70=0	5
S ⁶	45	50	45	45-50=5 45-45=0 50-45=5	5
S ⁷	45	50	50	45-50=5 45-50=5 50-50=0	5
S ⁸	45	50	40	45-50=5 45-40=5 50-40=10	10
S ⁹	80	85	80	80-85=5 80-80=0 85-80=5	5
S ¹⁰	35	30	45	35-30=5 35-45=10 30-45=15	15
S ¹¹	30	30	40	30-30=0 30-40=10	10

				30-40=10	
S ¹²	80	85	80	80-85=5 80-80=0 85-80=5	5
S ¹³	30	20	25	30-20=10 30-25=5 20-25=5	10
S ¹⁴	15	15	25	15-15=0 15-25=10 15-25=10	10
S ¹⁵	10	15	20	10-15=5 10-20=10 15-20=5	10
S ¹⁶	5	10	15	5-10=5 5-15=10 10-15=5	10
$\frac{\sum A_i - B_i }{n}$	$\frac{275}{16} = 17,2; 17,2 < 25$				

Данные таблицы свидетельствуют о приемлемой согласованности экспертов возможности использования эти данных в расчете общей оценки риска проекта.

Таблица 14 - Определение общей оценки риска проекта

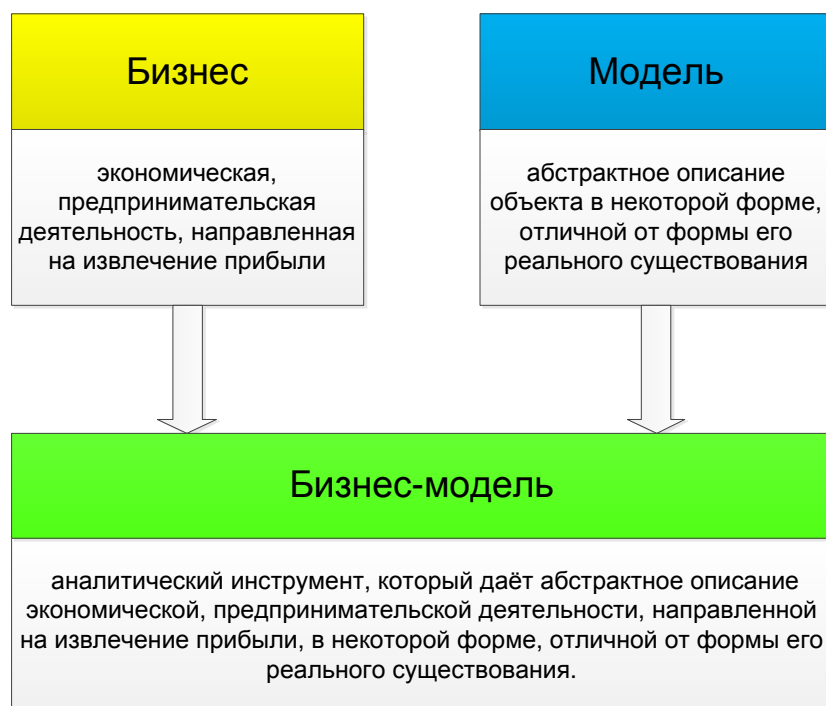
Риски, S ⁱ	Удельные веса, W ⁱ	Вероятность, P ⁱ	Балл, W ⁱ · P ⁱ
S ¹	0,089	82	7,3
S ²	0,089	80	7,12
S ³	0,089	75	6,68
S ⁴	0,089	72	6,4
S ⁵	0,089	68	6,05
S ⁶	0,089	47	4,18
S ⁷	0,056	48	2,69
S ⁸	0,056	45	2,52
S ⁹	0,056	82	4,6
S ¹⁰	0,056	37	2,07
S ¹¹	0,056	33	1,85
S ¹²	0,056	82	4,6
S ¹³	0,033	25	0,83
S ¹⁴	0,033	18	0,59
S ¹⁵	0,033	15	0,49
S ¹⁶	0,033	10	0,33
Итого	1,0	x	58,3

Общая оценка риска проекта 58,3 баллов. Исходя из этого, можно сделать вывод о возможности наступления рисков ситуации.

Таблица 15 - Шкала уровней вероятности

Интервал вероятностей	Словесная формулировка
От 1 до 14	крайне маловероятная
От 15 до 28	низкая вероятность
От 29 до 42	скорее нет
От 43 до 57	50 на 50, средняя
От 58 до 72	возможная
От 73 до 86	весьма правдоподобная
От 87 до 99	почти наверняка

Бизнес-модель – это схематичное описание всех процессов компании.



При определении сущности понятия бизнес-модель выделяют два подхода:

- 1) ориентированный на бизнес-процессы/роли (подход, направленный внутрь предприятия)
- 2) ориентированный на ценность/клиента (подход, направленный на внешнее окружение предприятия)

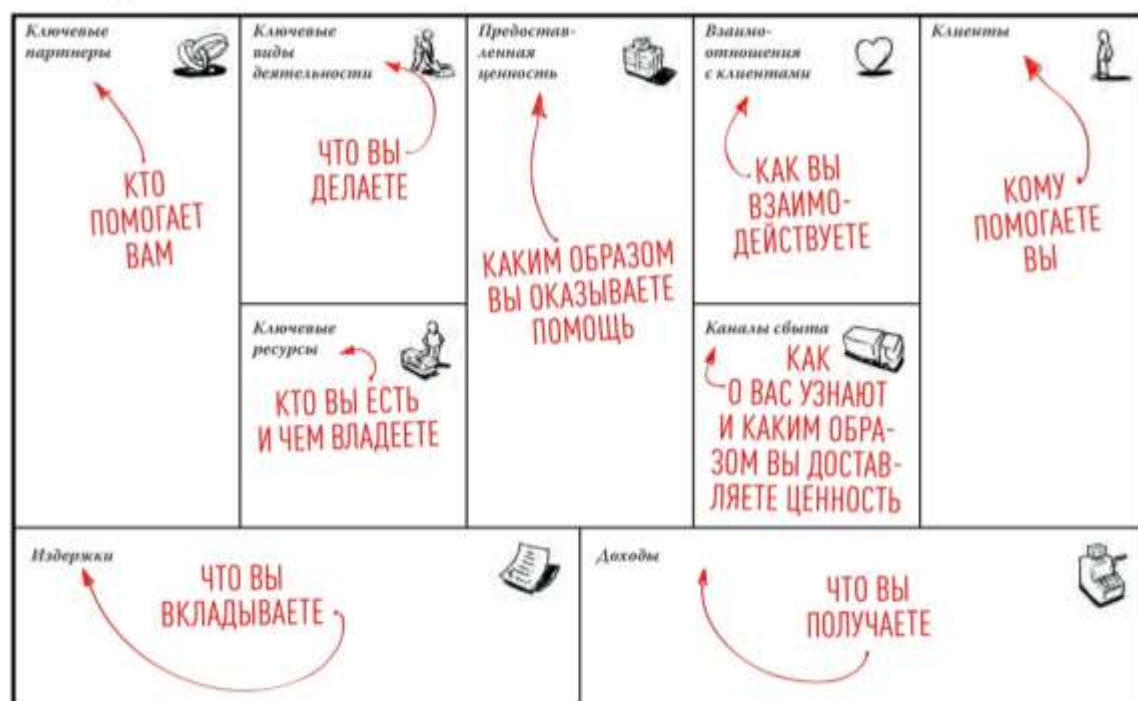
Ключевыми элементами бизнес-модели предприятия, определяющими её содержание, являются:

- ценность для внешних клиентов, которую предлагает предприятие на основе продуктов и услуг;
- система создания этой ценности, включающая поставщиков и целевых клиентов, а также цепочки создания ценности;
- активы, которые предприятие использует для создания ценности;
- финансовая модель предприятия, определяющая, как структуру её затрат, так и способы получения прибыли

Тема «Бизнес-модели проекта»

Основные бизнес-модели:

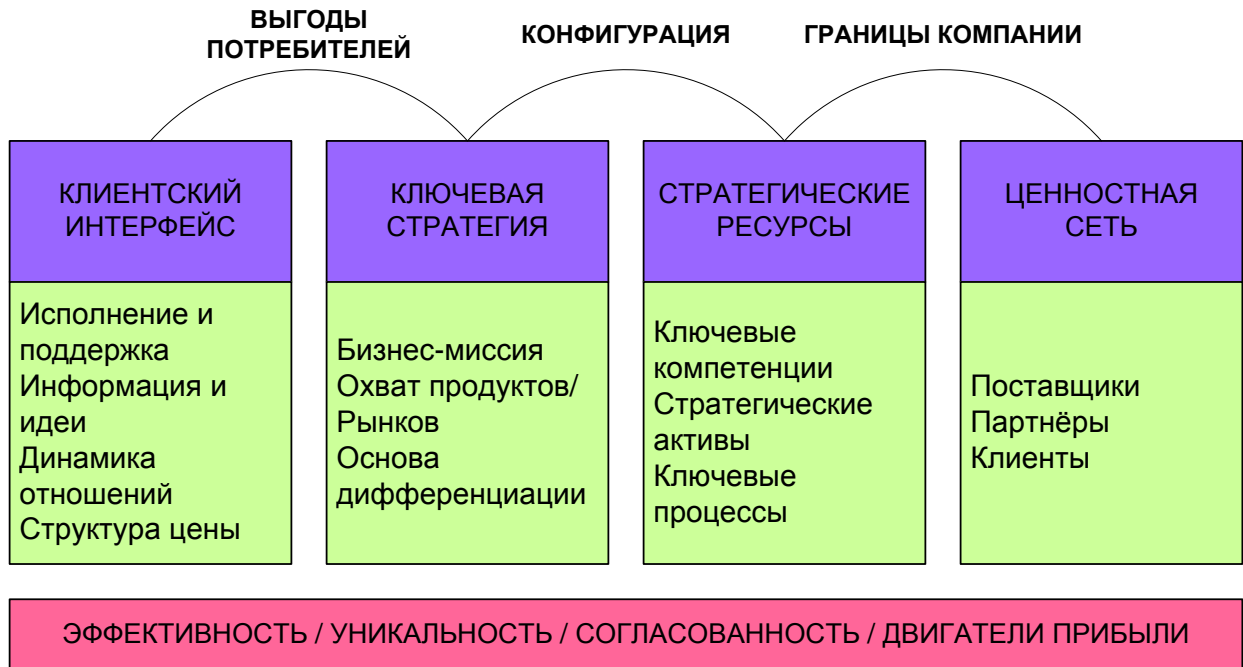
Модель Остервальдера-Пинье



Бизнес-модель А. Сливотски



Бизнес-модель Г. Хэмела



Бизнес-модель М. Джонсона, К. Кристенсена и Х. Кагерманна

