

УЧЕБНОЕ

ПОСОБИЕ

В. П. Попков, Е. В. Евстафьева

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Схемы и таблицы

Допущено Учебно-методическим объединением по направлениям педагогического образования в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению 540400 (050400) «Социально-экономическое образование»



Издательская программа

300 лучших учебников для высшей школы

осуществляется при поддержке Министерства образования и науки РФ

 **ПИТЕР®**

Москва · Санкт-Петербург · Нижний Новгород · Воронеж
Ростов-на-Дону · Екатеринбург · Самара · Новосибирск
Киев · Харьков · Минск

2007

ББК 65.290-801я7
УДК 658.5.011(075)
П57

Попков В. П., Евстафьева Е. В.

П57 Организация предпринимательской деятельности. Схемы и таблицы. — СПб.: Питер, 2007. — 352 с.: ил. — (Серия «Учебное пособие»).

ISBN 978-5-469-01354-9

В учебном пособии в структурированном виде представлен иллюстративный материал по курсу «Организация предпринимательской деятельности»: таблицы, диаграммы, рисунки, схемы, алгоритмы и др. (всего более 150 иллюстраций). Содержит краткие пояснения, ссылки, список литературы.

Предназначено для студентов, обучающихся по специальности 060800 «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)», слушателей курсов повышения квалификации, предпринимателей.

Допущено Учебно-методическим объединением по направлениям педагогического образования в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению 540400 (050400) «Социально-экономическое образование».

ББК 65.290-801я7
УДК 658.5.011(075)

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	13
Глава 1. Содержание предпринимательской деятельности: объекты, субъекты и цели предпринимательства	15
1.1. Сущность предпринимательства	15
1.1.1. Разнообразие мнений в определении термина «предпринимательство»	15
1.1.2. Основные признаки предпринимательской деятельности	18
1.1.3. Основные принципы предпринимательства	19
1.1.4. Схема процесса предпринимательства	20
1.1.5. Отношение населения России к предпринимательству (в % от опрошенных)	21
1.1.6. Принципиальная схема предпринимательской операции	21
1.1.7. Комплекс форм и методов государственного регулирования предпринимательской деятельности	22
1.2. Функции предпринимательства	23
1.2.1. Функции предпринимателя, предложенные И. Шумпетером	23
1.2.2. Функции предпринимательства	23
1.3. Классификация предпринимательства	24
1.3.1. Многообразие предпринимательской деятельности в соответствии с классификационными признаками	24
1.4. Типы и виды предпринимательства	25
1.4.1. Типология предпринимательской деятельности	25
1.4.2. Состав основных видов предпринимательской деятельности	26
1.5. Инновационное предпринимательство	27
1.5.1. Основные элементы сущностной концепции инновации	27
1.5.2. Основные виды инновационного предпринимательства	28
1.5.3. Схема инновационной деятельности	29
1.5.4. Схема разработки инновационной политики на предприятии	30
1.5.5. Основные этапы жизненного цикла нововведения	31
1.5.6. Система показателей эффективности инновационной деятельности предпринимательской единицы	32
1.5.7. Основные принципы государственной политики в научной и инновационной деятельности	34
1.5.8. Схема государственной поддержки инновационной деятельности	35
1.5.9. Основные недостатки в инновационной деятельности предприятий	36
1.6. Цели предпринимательства	37
1.6.1. Составляющие концептуальной идеи фирмы	37
1.6.2. Система целей предпринимательской деятельности фирмы	37

1.7. Объекты предпринимательства. Товар как объект предпринимательской деятельности	38
1.7.1. Свойства товара как объекта предпринимательской деятельности	38
1.7.2. Жизненный цикл товара	38
1.7.3. Классификация товара с позиций потребителя в зависимости от способа выделения товара из общей товарной массы	39
1.8. Субъекты предпринимательства	40
1.8.1. Субъекты предпринимательской деятельности	40
1.8.2. Цели стимулирования потребителей	40
1.8.3. Основные средства воздействия предпринимателя на потребителя	41
Глава 2. Предпринимательская идея и ее выбор. Принятие управленческого решения	42
2.1. Предпринимательская идея и ее выбор	42
2.1.1. Принципы и закономерности процесса накопления, отбора и анализа предпринимательских идей	42
2.1.2. Источники накопления предпринимательских идей	43
2.1.3. Элементы предпринимательской идеи	44
2.1.4. Критерии отбора накопленных предпринимательских идей	45
2.1.5. Общая схема предпринимательских действий	45
2.2. Принятие предпринимательского решения: внутренняя и внешняя среда, типы предпринимательских решений и цели их принятия, методы принятия предпринимательских решений	46
2.2.1. Уровни организационной среды предприятия и их элементы	46
2.2.2. Сферы и факторы макросреды (общей среды) фирмы	47
2.2.3. Сферы и факторы микросреды (рабочей среды) фирмы	49
2.2.4. Модель влияния непредвиденных обстоятельств на организацию	51
2.2.5. Основные типы ключевых факторов успеха	52
2.2.6. Причины возникновения факторов, отрицательно влияющих на эффективность принимаемых управленческих решений	52
2.2.7. Организационно-технологическая схема подготовки и принятия управленческих решений в малых предпринимательских структурах	53
2.2.8. Основные источники информации предпринимателей	54
2.2.9. Концептуальная структура источников информационного обеспечения управленческих решений в предпринимательских структурах	55
2.2.10. Порядок формирования информационной базы для выработки обоснованного управленческого решения	56
2.2.11. Основные направления реинжиниринга системы информационной поддержки управленческих решений	57
2.3. Оценка возможности стать предпринимателем	58
2.3.1. Предпосылки для успешного предпринимательского старта	58
2.3.2. Основные проблемы, с которыми сталкиваются предприниматели Ленинградской области в процессе осуществления предпринимательской деятельности	59
Глава 3. Индивидуальный предприниматель	60
3.1. Порядок государственной регистрации индивидуального предпринимателя	60

3.1.1. Порядок государственной регистрации индивидуального предпринимателя	60
3.2. Налогообложение индивидуальных предпринимателей по упрощенной системе налогообложения	61
3.2.1. Условия перехода индивидуальных предпринимателей на упрощенную систему налогообложения	61
3.2.2. Обязанности индивидуальных предпринимателей по уплате налогов и сборов в режиме упрощенной системы налогообложения	61
3.2.3. Объекты налогообложения и ставки при упрощенной системе налогообложения	62
3.3. Прекращение деятельности индивидуального предпринимателя	63
3.3.1. Процедура прекращения деятельности индивидуального предпринимателя	63
Глава 4. Малое предпринимательство	64
4.1. Понятие и классификация малых предприятий	64
4.1.1. Критерии малого предприятия, установленные Декретом Кабинета министров РФ от 18 июля 1991 г., № 406 «О мерах по поддержке и развитию малых предприятий в России»	64
4.1.2. Критерии малого предприятия, измененные Законом РФ от 14 июня 1995 г. № 88-ФЗ «О государственной поддержке малых предприятий в Российской Федерации»	65
4.1.3. Развитие сектора малого предпринимательства на территории РФ	66
4.1.4. Отношение населения России к малому предпринимательству, % опрошенных респондентов	67
4.1.5. Сравнительный анализ преимуществ и недостатков малого предпринимательства	67
4.2. Роль малого предпринимательства в экономике страны	68
4.2.1. Анализ малого бизнеса как модели экономической деятельности	68
4.2.2. Оценка положительных результатов российских реформ лично для себя различными группами респондентов, %	68
4.3. Причины, тормозящие развитие малого предпринимательства	69
4.3.1. Обстоятельства, которые в наибольшей степени определяют сложившееся состояние и перспективы развития малого предпринимательства в регионах	69
4.3.2. Укрупненное «дерево» проблем российского малого предпринимательства	70
4.3.3. Причины возникновения законодательных проблем малого предпринимательства	71
4.4. Инфраструктура поддержки малого предпринимательства	72
4.4.1. Распределение организаций инфраструктуры поддержки малого бизнеса по степени их востребованности предпринимателями	72
4.4.2. Спектр услуг, наиболее значимых для осуществления предпринимательской деятельности	73
4.4.3. Соответствие уровня спроса на услуги, предоставляемые сервисными организациями, уровню предложения, % опрошенных респондентов	74
4.4.4. Краткая характеристика различных структур поддержки российского малого предпринимательства	74

4.4.5. Понятие бизнес-инкубатора как структуры поддержки малого предпринимательства	76
4.4.6. Взаимодействие бизнес-инкубатора и малого предприятия	78
4.4.7. Матрица SWOT-анализа российских бизнес-инкубаторов	79
4.5. Направления и формы государственной поддержки малого предпринимательства	84
4.5.1. Наиболее актуальные меры по поддержке малого предпринимательства со стороны государства	84
4.5.2. Система мероприятий, предусмотренная Федеральной программой государственной поддержки малого предпринимательства в Российской Федерации на 2003–2005 гг.	85
4.5.3. Основные цели муниципальной экономической политики в сфере гармонизации поддержки и развития предпринимательства	92
4.5.4. Основные принципы продвижения и поддержки предприятий на местном и региональном уровне	93
4.5.5. Основные направления муниципальных программ развития малого предпринимательства	96
4.5.6. Виды и формы поддержки малых предприятий Выборгского района Ленинградской области	96
Глава 5. Внутрифирменное предпринимательство: сущность, цели и основные направления реализации	99
5.1. Цели внутрифирменного предпринимательства. Выбор систем производства и технологий	99
5.1.1. Структура целей компании	99
5.1.2. Классификация технологий по Джоан Вудворд	100
5.1.3. Классификация технологий по Джеймсу Томпсону	100
5.1.4. Классификация технологий	101
5.1.5. Критерии, на основе которых производится выбор технологии производства	102
5.2. Внутрифирменное распределение ресурсов	103
5.2.1. Виды ресурсов, используемых предпринимательскими единицами	103
5.2.2. Процесс движения ресурсов на предприятии	104
5.2.3. Факторы ресурсосбережения	105
5.3. Внутрифирменные системы управления качеством продукции, работ, услуг: товарный знак, стандартизация, сертификация, лицензирование	106
5.3.1. Группы показателей качества продукции	106
5.3.2. Модель «петли качества»	107
5.3.3. Основные виды стандартов, применяемых в России	108
5.3.4. Методы контроля качества на предприятии	109
5.3.5. Последовательность действий, составляющих совокупную процедуру сертификации	110
5.4. Внутрифирменные системы планирования	111
5.4.1. Процесс стратегического планирования	111
5.4.2. Преимущества процесса планирования деятельности фирм и их деловых отношений	111
5.4.3. Источники информации для процесса планирования	112
5.4.4. Классификация видов планирования	113

5.4.5. Классификация плановых показателей	113
5.4.6. Процедура планирования	114
5.4.7. Место планирования в стратегическом управлении	115
5.4.8. Классификация стратегий	116
5.4.9. Этапы, определяющие процесс формирования стратегии хозяйствующего субъекта	130
5.4.10. Классификация методов, применяемых в целях выбора стратегий развития субъектов	131
5.4.11. Характеристика основных методов выбора стратегий	132
5.4.12. Основные этапы процесса реализации стратегии	137
5.4.13. Варианты классификации бюджетов	138
5.4.14. Схема разработки и реализации бюджета	140

Глава 6. Бизнес-план предпринимательской единицы 141

6.1. Форма, содержание и технология разработки бизнес-плана предпринимательской единицы	141
6.1.1. Преимущества бизнес-планирования деятельности фирмы	141
6.1.2. Основные функции бизнес-плана	142
6.1.3. Классификация основных типов бизнес-планов	143
6.1.4. Процесс бизнес-планирования с момента возникновения экономического замысла до получения и распределения прибыли между его участниками	144
6.1.5. Схема построения процесса разработки бизнес-плана, его цели и участники	145
6.1.6. Структура и процесс бизнес-планирования как фундаментальная основа систематизации данного вида деятельности на предприятии	146
6.1.7. Технология разработки бизнес-плана	146
6.2. Разработка отдельных разделов бизнес-планов предпринимательских единиц	147
6.2.1. Содержание бизнес-плана	147
6.3. Разработка маркетинговой политики предпринимательской единицы	152
6.3.1. Сущность маркетинговой деятельности предпринимательской единицы	152
6.3.2. Основные виды современного маркетинга	153
6.3.3. Маркетинговая тактика на разных стадиях жизненного цикла товара	154
6.3.4. Схема маркетинговой деятельности предприятия	155
6.3.5. Структура маркетингового исследования	156
6.3.6. Специфика, достоинства и недостатки основных средств рекламы	157
6.3.7. Основные типы рекламы	157
6.3.8. Оценочные способы определения эффективности рекламы	159
6.3.9. Степень распространенности различных видов рекламы	159
6.3.10. Сущность «ненадлежащей рекламы», при которой возникает ответственность основных субъектов рекламной деятельности, согласно Федеральному закону РФ «О рекламе»	160

Глава 7. Основы построения оптимальной структуры предпринимательской деятельности 161

7.1. Общие условия создания собственного дела	161
---	-----

7.1.1. Средняя оценка влияния факторов на причину создания фирмы	161
7.1.2. Порядок создания нового предприятия	161
7.2. Факторы, влияющие на выбор организационно-правовой формы предпринимательской единицы	162
7.2.1. Организационно-правовые формы осуществления предпринимательской деятельности	162
7.2.2. Основные факторы, влияющие на выбор организационно-правовой формы предпринимательской единицы	163
7.2.3. Основные элементы деятельности хозяйствующего субъекта, на которые влияет выбор организационно-правовой формы	163
7.2.4. Преимущества и недостатки различных организационно-правовых форм хозяйствования юридических лиц	164
7.3. Учреждение предпринимательской единицы	166
7.3.1. Разнообразие форм организационной структуры предпринимательской единицы	166
7.3.2. Преимущества и недостатки различных типов структур управления предпринимательской единицей	168
7.3.3. Порядок государственной регистрации предприятия	170
7.4. Реорганизация и ликвидация предпринимательской единицы	173
7.4.1. Прогнозирование финансового состояния предпринимательской единицы с позиции возможного банкротства	173
7.4.2. Критерии прогнозирования банкротства, предложенные Комитетом по обобщению аудирования (Великобритания)	174
7.4.3. Коэффициенты, характеризующие платежеспособность предприятия	176
7.4.4. Классификация процедур, применяемых к предприятиям-должникам	177
7.4.5. Алгоритм ликвидации акционерного общества	179
7.4.6. Очередность расчетов с кредиторами при ликвидации предприятия	180
Глава 8. Финансовое обеспечение текущей деятельности предпринимательской организации	181
8.1. Управление финансами предприятия	181
8.1.1. Направления финансовых отношений, в которые вступает предприятие	181
8.1.2. Финансовые отношения предприятия и денежные фонды	182
8.1.3. Состав финансовых ресурсов предприятия	183
8.1.4. Классификация денежных потоков предприятия	184
8.1.5. Принципы управления денежными потоками предприятия	185
8.1.6. Факторы, влияющие на формирование денежных потоков предприятия	186
8.2. Привлечение банковских кредитов	187
8.2.1. Отличительные особенности банковского кредита от других видов кредитования	187
8.2.2. Пакет документов, предоставляемый заемщиком для получения банковского кредита	188
8.2.3. Классификация банковских кредитов	189
8.2.4. Краткая характеристика различных видов банковского кредита	190
8.3. Коммерческое кредитование организаций	194

8.3.1. Отличие коммерческого кредита от банковского кредита	194
8.3.2. Способы предоставления коммерческого кредита	194
8.4. Лизинговые операции	195
8.4.1. Формы, типы и виды лизинга	195
8.4.2. Схемы проведения лизинговых операций в соответствии с различными видами	196
8.4.3. Общая схема проведения лизинговой операции	198
8.4.4. Этапы реализации лизингового процесса	199
8.4.5. Риски лизинговых операций	200
8.5. Финансовые инструменты для малых предприятий	201
8.5.1. Основные источники финансирования деятельности малых предприятий	201
8.5.2. Причины, по которым предприниматели не обращались за финансовой поддержкой в административные структуры и структуры поддержки малого предпринимательства	202
8.5.3. Причины несовершенства финансовых рынков по отношению к мелким предприятиям	202
8.5.4. Финансовые инструменты, используемые для увеличения притока различных видов финансирования в малые предприятия	203
Глава 9. Наличные и безналичные расчеты, осуществляемые предпринимательскими организациями	204
9.1. Наличные расчеты, осуществляемые предпринимательскими организациями	204
9.1.1. Условия осуществления наличных расчетов на предприятии	204
9.1.2. Меры финансовой ответственности, предъявляемые к предприятиям за несоблюдение условий работы с денежной наличностью, а также за несоблюдение порядка ведения кассовых операций	205
9.2. Безналичные расчеты, осуществляемые предпринимательскими организациями	206
9.2.1. Условия осуществления безналичных расчетов в РФ	206
9.2.2. Виды счетов, открываемых предприятиями в коммерческих банках	207
9.2.3. Основные виды безналичных расчетов	208
9.2.4. Порядок безналичных расчетов	208
Глава 10. Кадровое обеспечение предпринимательских организаций	212
10.1. Сущность кадрового обеспечения	212
10.1.1. Оценка предпринимателями своих знаний по сферам деятельности	212
10.1.2. Мероприятия, направленные на дальнейшее развитие и совершенствование системы подготовки предпринимательских кадров	213
10.1.3. Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала	214
10.2. Отбор персонала	216
10.2.1. Планирование потребности в персонале	216
10.2.2. Процесс набора и отбора кадров	217
10.2.3. Процедура отбора персонала	218
10.2.4. Критерии отбора менеджеров и руководителей предприятия	218

10.3. Управление персоналом	219
10.3.1. Система управления персоналом	219
10.3.2. Сравнительная характеристика методов управления	220
10.3.3. Способы управления персоналом	222
10.3.4. Классификация методов анализа и построения системы управления персоналом организации	223
10.3.5. Признаки, соответствующие руководителю с высокой или низкой способностью создавать коллектив	224
10.4. Оценка результатов работы персонала	225
10.4.1. Необходимость нормирования труда на предприятии	225
10.4.2. Классификация нормативов по труду по назначению	226
10.4.3. Примерный перечень критериев оценки результативности труда по некоторым должностям руководителей и специалистов	227
10.4.4. Структура комплексной оценки работника предприятия	228
Глава 11. Договорные отношения предпринимателей с хозяйствующими партнерами	229
11.1. Сущность предпринимательского сотрудничества	229
11.1.1. Выбор партнеров предприятия для длительных отношений, % опрошенных респондентов	229
11.1.2. Основные факторы, гарантирующие надежность связей с партнерами, % опрошенных респондентов	230
11.2. Формы предпринимательского сотрудничества	231
11.2.1. Основные формы предпринимательского сотрудничества	231
11.3. Предпринимательский договор	234
11.3.1. Основные типы договоров, используемые предпринимателями в процессе осуществления деятельности	234
11.3.2. Структура предпринимательского договора	235
11.4. Рассмотрение экономических споров предприятий (предпринимателей)	236
11.4.1. Органы, рассматривающие экономические споры	236
Глава 12. Налогообложение предпринимательской деятельности	237
12.1. Сущность системы налогообложения	237
12.1.1. Принципиальные основы налогообложения и функционирования налоговой системы РФ	237
12.1.2. Классификация налогов в соответствии с классификационными признаками	238
12.1.3. Классификация налогов Российской Федерации по принадлежности к уровням власти и управления согласно Налоговому кодексу РФ	239
12.1.4. Налоги, наиболее негативно воспринимаемые предприятиями	240
12.1.5. Основные элементы единого налога на вмененный доход (ЕНВД)	240
12.1.6. Обязанности по уплате налогов и сборов в режиме ЕНВД	241
12.1.7. Необходимые изменения действующей налоговой системы с целью нахождения равновесия между нуждами и интересами предпринимателей, с одной стороны, и нуждами государства — с другой	241
12.1.8. Исполнение обязанности по уплате налогов	242
12.1.9. Защита прав налогоплательщика	243

Глава 13. Оценка эффективности предпринимательской деятельности	244
13.1. Принципы и методы оценки предпринимательской деятельности	244
13.1.1. Модель комплексного анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия	244
13.1.2. Система показателей эффективности предпринимательской деятельности	245
13.2. Пути повышения и контроля предпринимательской деятельности	246
13.2.1. Результаты опроса предпринимателей на предмет осуществления контроллинга основных составляющих при принятии решений	246
13.2.2. Организационная модель контроля финансово-хозяйственной деятельности предприятия	248
Глава 14. Экономическая безопасность организации.	
Предпринимательская тайна и риск	249
14.1. Экономическая безопасность предпринимательской единицы	249
14.1.1. Общая классификация способов обеспечения экономической безопасности	249
14.2. Сущность предпринимательской тайны	250
14.2.1. Требования, которым должна отвечать коммерческая тайна	250
14.2.2. Классификация сведений, составляющих предпринимательскую тайну	250
14.2.3. Этапы защиты коммерческой информации	252
14.2.4. Система мер по защите коммерческой тайны	252
14.2.5. Методы воздействия на виновных в нарушении коммерческой тайны	253
14.3. Сущность предпринимательского риска	254
14.3.1. Классификация рисков	254
14.3.2. Различные виды риска, не связанные со страхованием	256
14.3.3. Различные виды риска, которые целесообразно страховать с помощью страховых компаний	257
14.3.4. Система внешних факторов, влияющих на уровень предпринимательского риска	258
14.3.5. Процесс управления рисками	258
14.3.6. Алгоритм функционирования механизма управления рисками	259
14.3.7. Методы управления риском	260
14.3.8. Последовательность проведения анализа риска	261
Глава 15. Культура предпринимательства	262
15.1. Методические основы формирования культуры предпринимательства	262
15.1.1. Возникновение культуры предпринимательства	262
15.1.2. Звенья культуры предпринимательской деятельности в управлении процессами	263
15.1.3. Элементы культуры предпринимательской деятельности	264
15.2. Формирование культуры предпринимательской единицы	264
15.2.1. Концептуальная иллюстрация множественности аспектов организационной культуры	264
15.2.2. Модель организационной культуры	267

15.3. Этические нормы ведения дел в предпринимательстве	267
15.3.1. Нравственные нормы предпринимательской деятельности	267
15.3.2. Элементы этикета предпринимателя	268
Глава 16. Ответственность субъектов предпринимательской деятельности	269
16.1. Сущность и виды ответственности предпринимателей	269
16.1.1. Различные формы ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств предпринимателями	269
16.1.2. Виды ответственности за совершенные в предпринимательской сфере противоправные деяния	270
16.2. Уголовная ответственность предпринимателей	270
16.2.1. Краткая характеристика уголовной ответственности предпринимателей	270
16.3. Административная ответственность предпринимателей	271
16.3.1. Краткая характеристика административной ответственности предпринимателей	271
16.4. Налоговая ответственность предпринимателей	272
16.4.1. Краткая характеристика налоговой ответственности предпринимателей	272
16.5. Гражданско-правовая ответственность предпринимателей	273
16.5.1. Краткая характеристика гражданско-правовой ответственности предпринимателей	273
16.6. Дисциплинарная ответственность	274
16.6.1. Краткая характеристика дисциплинарной ответственности	274
16.7. Материальная ответственность	275
16.7.1. Краткая характеристика материальной ответственности	275
Комментарии	276
Литература	324
Таблица ссылок на источники	331

ВВЕДЕНИЕ

Курс «Организация предпринимательской деятельности» читается практически для всех экономических специальностей и включает в себя широкий перечень тем и вопросов.

Целью дисциплины является изучение студентами теории и вопросов практики предпринимательской деятельности как системы экономических, организационных и правовых отношений в рамках предпринимательских единиц.

При составлении учебного пособия авторы руководствовались такими задачами, как формирование понятийного аппарата, составляющего конструкцию предпринимательской деятельности, представление основных видов и форм предпринимательской деятельности, раскрытие сущности предпринимательской идеи и предпринимательского решения, определение роли и места малых предприятий в современных экономических условиях функционирования, изложение основных принципов бизнес-планирования, основ формирования культуры предпринимательства, выявление принципов этического делового поведения предпринимателя.

Материал учебного пособия содержит иллюстративный материал, который может быть использован как дополнение к конспекту лекций. Рисунки, диаграммы, алгоритмы, сводные таблицы и другие элементы в наглядной форме представляют значительный объем понятий теории и практики организации предпринимательской деятельности и в существенной степени облегчают их усвоение.

Пособие также содержит специальный раздел комментариев — кратких пояснений к иллюстрациям. Следует отметить, что приведенные пояснения не заменяют в исчерпывающей мере конспекта лекций и не раскрывают в полном объеме и до конца суть рассматриваемых вопросов. Основное их предназначение — пояснить саму идею иллюстрации, ее назначение, возможную связь с материалами других разделов, а также раскрыть динамику процесса: в какой последовательности следует рассматривать элементы, какова суть графически представленных связей.

Материал пособия подготовлен на основе обобщения значительного объема публикаций, исследований, связанных с осуществлением предпринимательской деятельности. Соответственно авторами представлен специальный раздел — таблица ссылок на источники, позволяющая определить основной источник первичной публикации той или иной иллюстрации.

Однако сами иллюстрации в большинстве случаев не являются точной копией оригиналов. Они переработаны в изобразительной и смысловой части с учетом авторского видения. Большая часть иллюстративного материала разработана авторами на основе теоретически представленного материала публикаций.

Пособие структурировано по разделам курса, что облегчает ориентацию при его использовании.

Использование материалов пособия в подобном виде представляет элемент интенсивных, интерактивных форм обучения.

Структура и содержание пособия соответствует требованиям Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования к содержанию и уровню подготовки выпускника по специальности 060800 «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)».

Глава 1

СОДЕРЖАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ОБЪЕКТЫ, СУБЪЕКТЫ И ЦЕЛИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

1.1. Сущность предпринимательства

1.1.1. Разнообразие мнений в определении термина «предпринимательство»

Понятие предпринимательства	Литературный источник
Предпринимательство — самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке	Статья 2 Гражданского кодекса РФ
Под предпринимательством понимается производственно-хозяйственная деятельность особого рода, включающая в себя элементы риска (<i>Р. Катильон</i>)	<i>Семенов В. П.</i> Управление инновационно-инвестиционным процессом в предпринимательстве: теория и методология. — СПб.: СПбГИЭУ, 2003. — 184 с.
Предпринимательская деятельность — это «соединение, комбинирование трех классических факторов производства — земли, труда, капитала» (<i>Ж. Б. Сэй</i> . «Трактат политической экономии», 1803 г.)	Предпринимательство: Учебник для вузов / Под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. Г. Б. Поляка, проф. В. А. Швандара. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 581 с.
Предпринимательство в рыночной экономике является «самоиницирующейся и саморегулирующейся деятельностью, которая при наличии основных факторов производства возникает спонтанно» (<i>А. Смит</i>)	<i>Семенов В. П.</i> Управление инновационно-инвестиционным процессом в предпринимательстве: теория и методология. — СПб.: СПбГИЭУ, 2003. — 184 с.
Предпринимательская деятельность — это соединение, комбинирование четырех факторов производства — земли, труда, капитала, организации (<i>А. Маршалл</i>)	Предпринимательство: Учебник для вузов / Под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. Г. Б. Поляка, проф. В. А. Швандара. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 581 с.

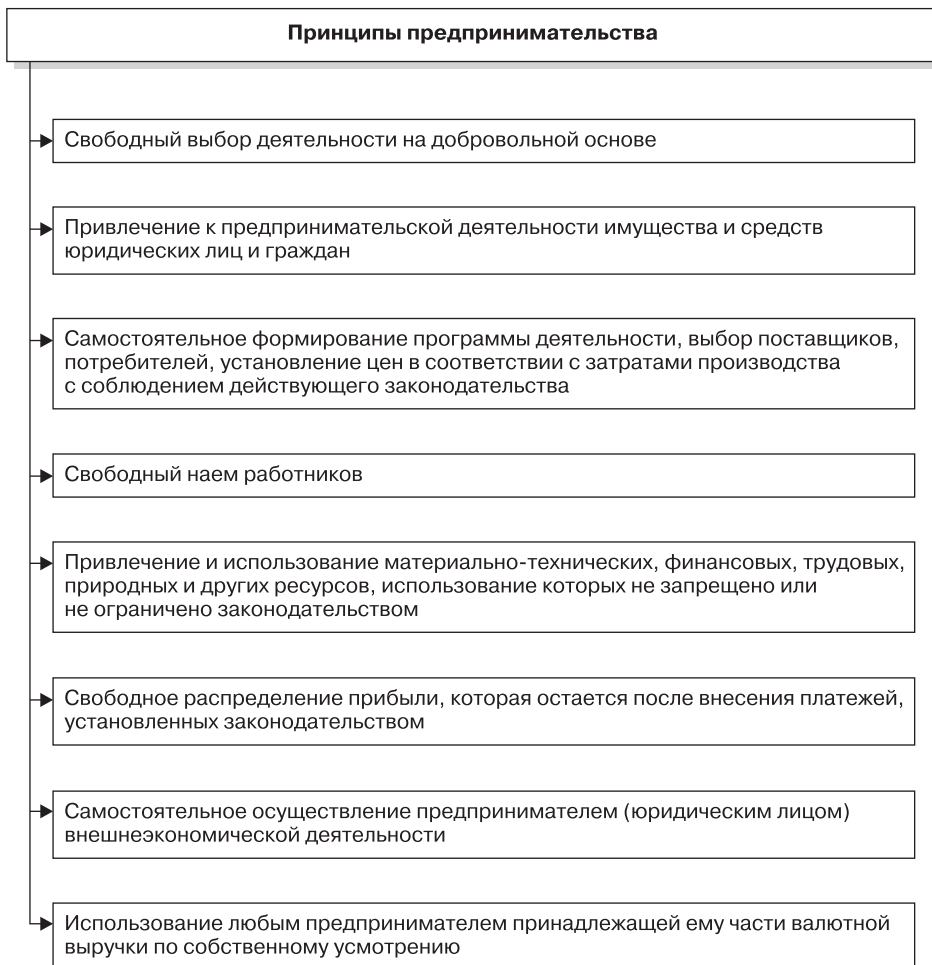
Понятие предпринимательства	Литературный источник
«Предпринимательство связано прежде всего с личной свободой, которая дает человеку возможность рационально распоряжаться своими способностями, знаниями, информацией и доходами». Сущность предпринимательства — это «поиск и изучение новых возможностей, характеристика поведения, а не вид деятельности» (Ф. Хайек)	<i>Мочерный С. В., Некрасова В. В.</i> Основы организации предпринимательской деятельности: Учебник для вузов / Под общ. ред. проф. С. В. Мочерного. — М.: Приориздат, 2004. — 224 с.
«Это процесс создания чего-то нового, что обладает стоимостью». Предприниматель — это «человек, который затрачивает на это все необходимое время и силы, берет на себя весь финансовый, психологический и социальный риск, получая в награду деньги и удовлетворение достигнутым»	<i>Хизрич Р., Питерс М.</i> Предпринимательство, или Как завести собственное дело и добиться успеха: Выпуск 1. Предприниматель и предпринимательство: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1990. С. 20
<p>Раскрывают значение термина предпринимательство через четыре функции предпринимателя:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Предприниматель берет на себя инициативу соединения ресурсов земли, капитала и труда в единый процесс производства товара или услуги 2. Предприниматель берет на себя трудную задачу принятия основных решений в процессе ведения бизнеса 3. Предприниматель — это новатор, лицо, стремящееся вводить в обиход на коммерческой основе новые продукты, новые производственные технологии или даже новые формы организации бизнеса 4. Предприниматель — это человек, идущий на риск 	<i>Кэмпбелл Р. Макконнелл, Стэнли Л. Брю.</i> Экономикс. — М., 1996
«Предпринимательство связано с новаторством, а сам предприниматель является смелым человеком с оригинальным мышлением, который добивается успешного внедрения новых идей» (П. Самуэльсон)	<i>Мочерный С. В., Некрасова В. В.</i> Основы организации предпринимательской деятельности: Учебник для вузов / Под общ. ред. проф. С. В. Мочерного. — М.: Приориздат, 2004. — 224 с.
«Предпринимательство — это конкретная деятельность, содержанием которой являются нововведения во всех сферах, в том числе и в управлении» (П. Друкер)	<i>Друкер П. Ф.</i> Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы: Пер. с англ. — М.: Интерн, 1992
«Предпринимательству свойственна не только творческая, поисковая функция, вытекающая из уровня экономической свободы субъектов предпринимательской деятельности, но и организаторская, проявляющаяся в принятии предпринимателем самостоятельного решения об	<i>Барр Р.</i> Политическая экономия: Пер. с англ. — М.: Международные отношения, 1994

Понятие предпринимательства	Литературный источник
организации собственного дела, в его диверсификации, во внедрении внутрифирменного предпринимательства, в формировании предпринимательского стиля управления» (Р. Барр)	
«Предпринимательство — самостоятельная деятельность граждан, осуществляемая по собственной инициативе и направленная на получение прибыли» (А. А. Крупанин)	Крупанин А. А. Основы предпринимательства: Учебно-практическое пособие. — СПб.: СПбГИЭУ, 1992
«Предпринимательство — «производственно-коммерческая деятельность, организуемая на основе экономической, юридически узаконенной свободы, частной инициативы и предприимчивости» (А. И. Семененко)	Семененко А. И. Предпринимательская логистика. — СПб.: Политехника, 1997
Предпринимательство — «это новаторство и хозяйственная предприимчивость, отрицающие самоуспокоенность, застой, самодовольство, расточительство. Предпринимательская деятельность по своей сути всегда связана с определенным риском и материальной ответственностью за возможные неудачи и провалы, т. е. за результаты тех или иных экономических решений»	Кабаков В. С., Михайлушкин А. И., Шимко П. Д. Предпринимательство и менеджмент в малой сфере. — СПб.: СПбГИЭА, 1998
Предпринимательство — «форма деловой активности, основанная на риске и инновационном подходе к системе существующих экономических (хозяйственных) связей, при которой производство и поставка на рынок товаров ориентированы на получение предпринимательского дохода (прибыли)» (А. В. Бусыгин)	Бусыгин А. В. Предпринимательство: Учебник. — М.: Дело, 1999. — 640 с.

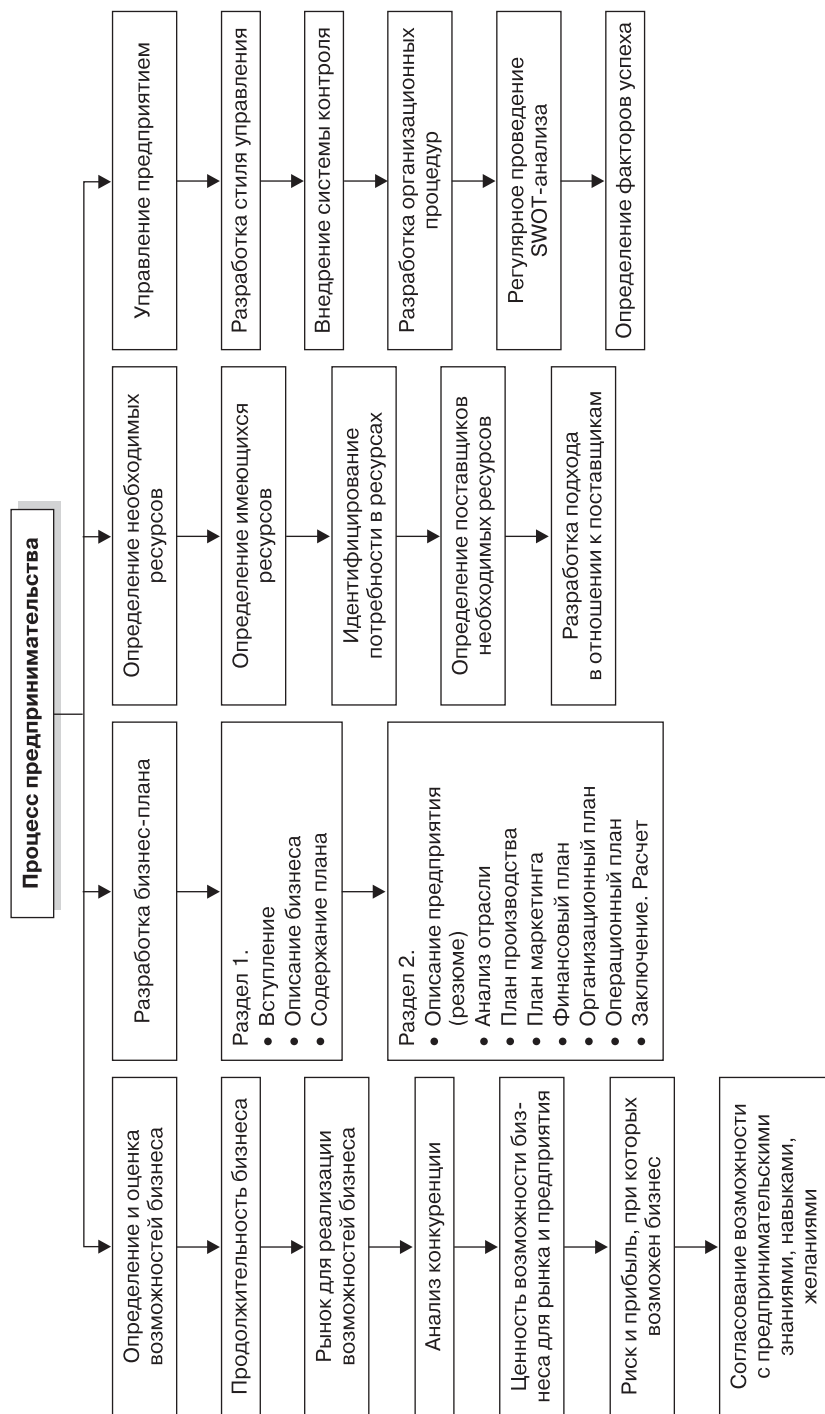
1.1.2. Основные признаки предпринимательской деятельности



1.1.3. Основные принципы предпринимательства



1.1.4. Схема процесса предпринимательства



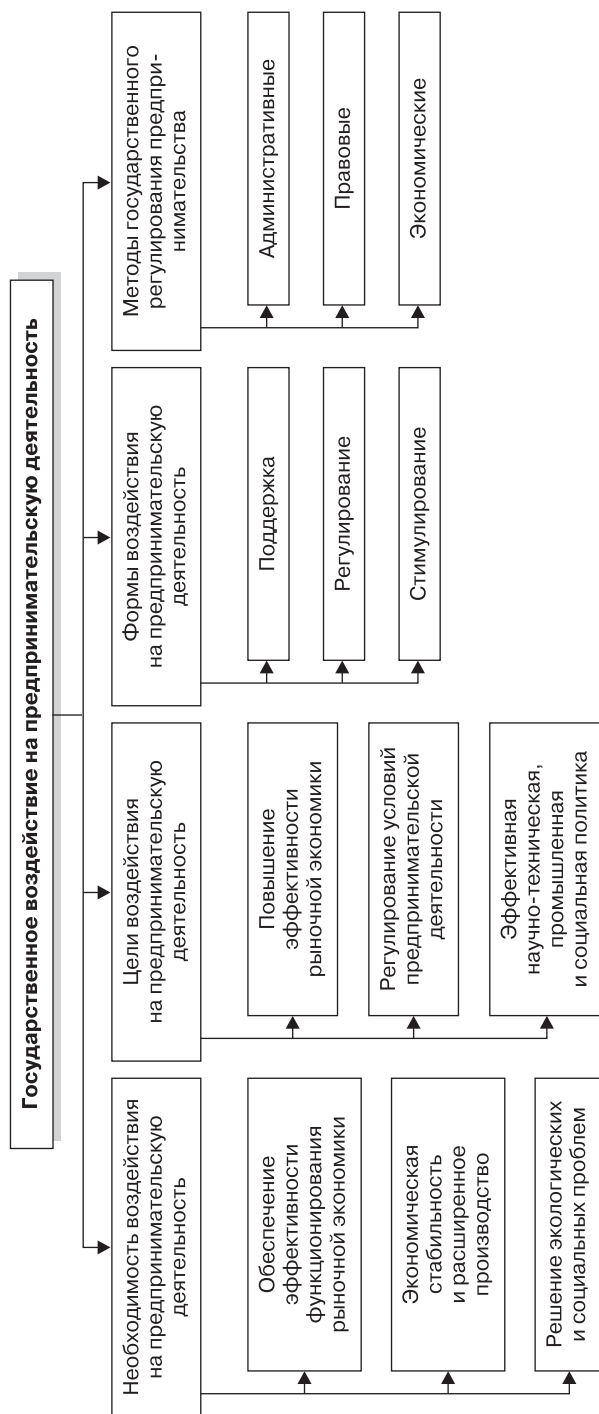
1.1.5. Отношение населения России к предпринимательству (в % от опрошенных)

Отношение к бизнесу	В целом положительное	Скорее положительное	Скорее отрицательное	В целом отрицательное	Затрудняюсь ответить
Крупному	23,5	29,5	17,7	12,0	17,4
Банковскому	17,6	26,7	19,7	13,7	22,3
Малому	38,6	43,2	6,9	2,7	8,6
Семейному или «челночному»	35,0	40,7	10,3	4,7	9,3

1.1.6. Принципиальная схема предпринимательской операции

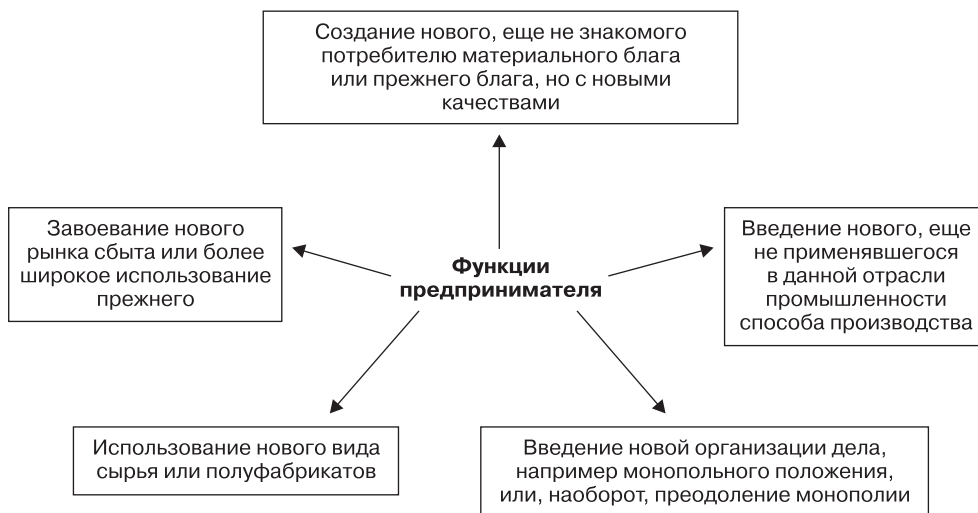


1.1.7. Комплекс форм и методов государственного регулирования предпринимательской деятельности

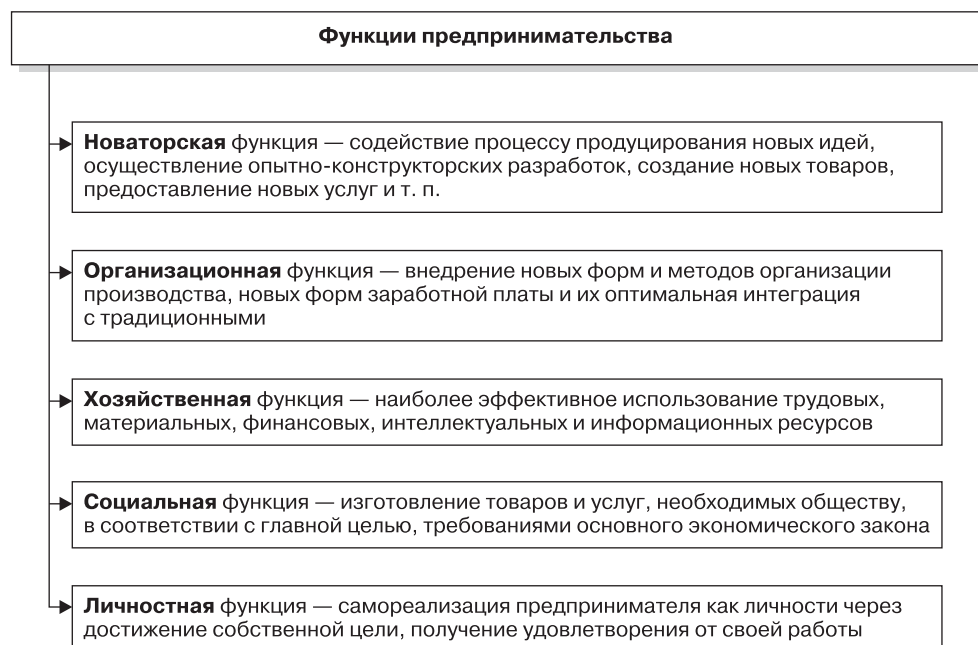


1.2. Функции предпринимательства

1.2.1. Функции предпринимателя, предложенные И. Шумпетером



1.2.2. Функции предпринимательства



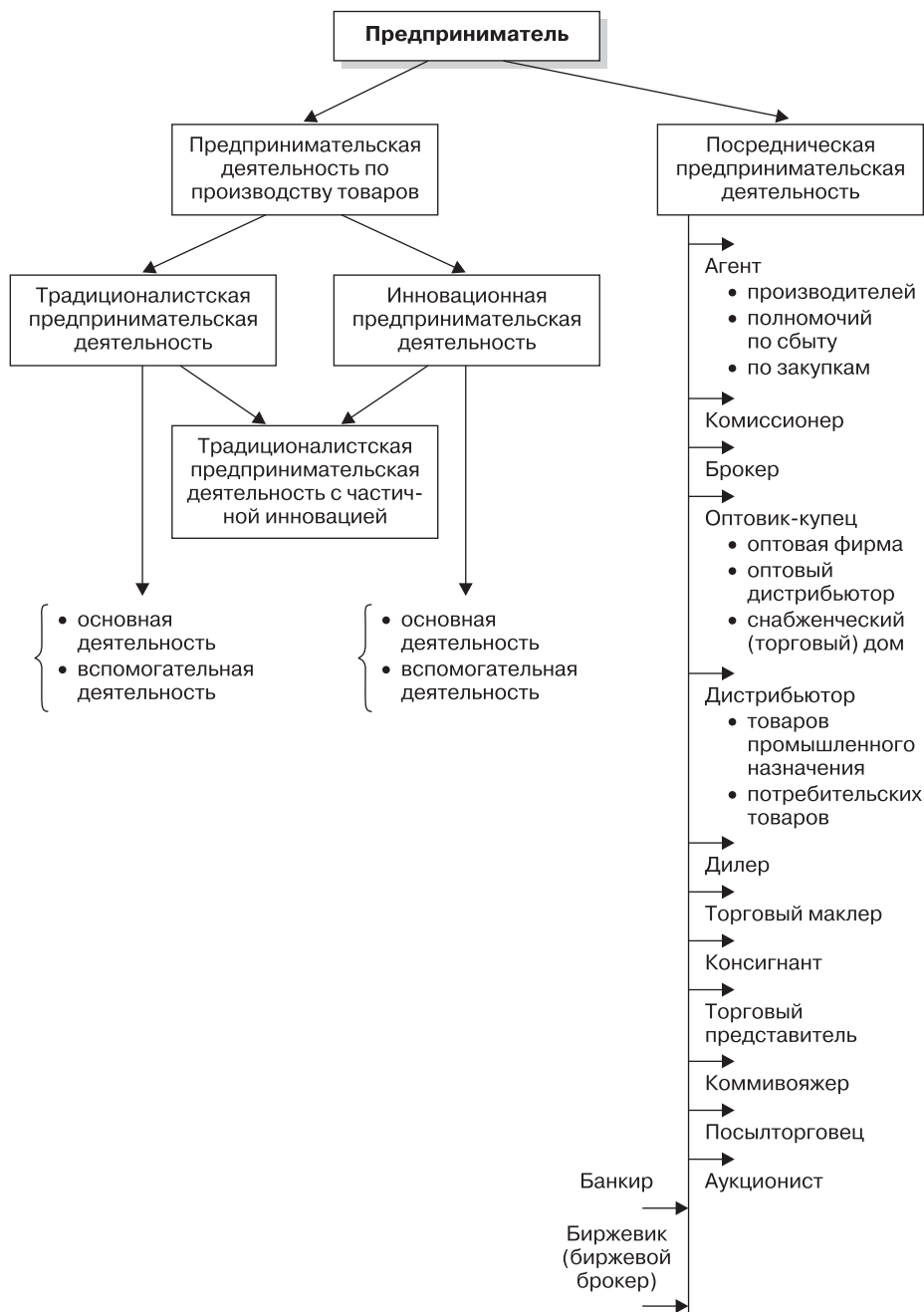
1.3. Классификация предпринимательства

1.3.1. Многообразие предпринимательской деятельности в соответствии с классификационными признаками

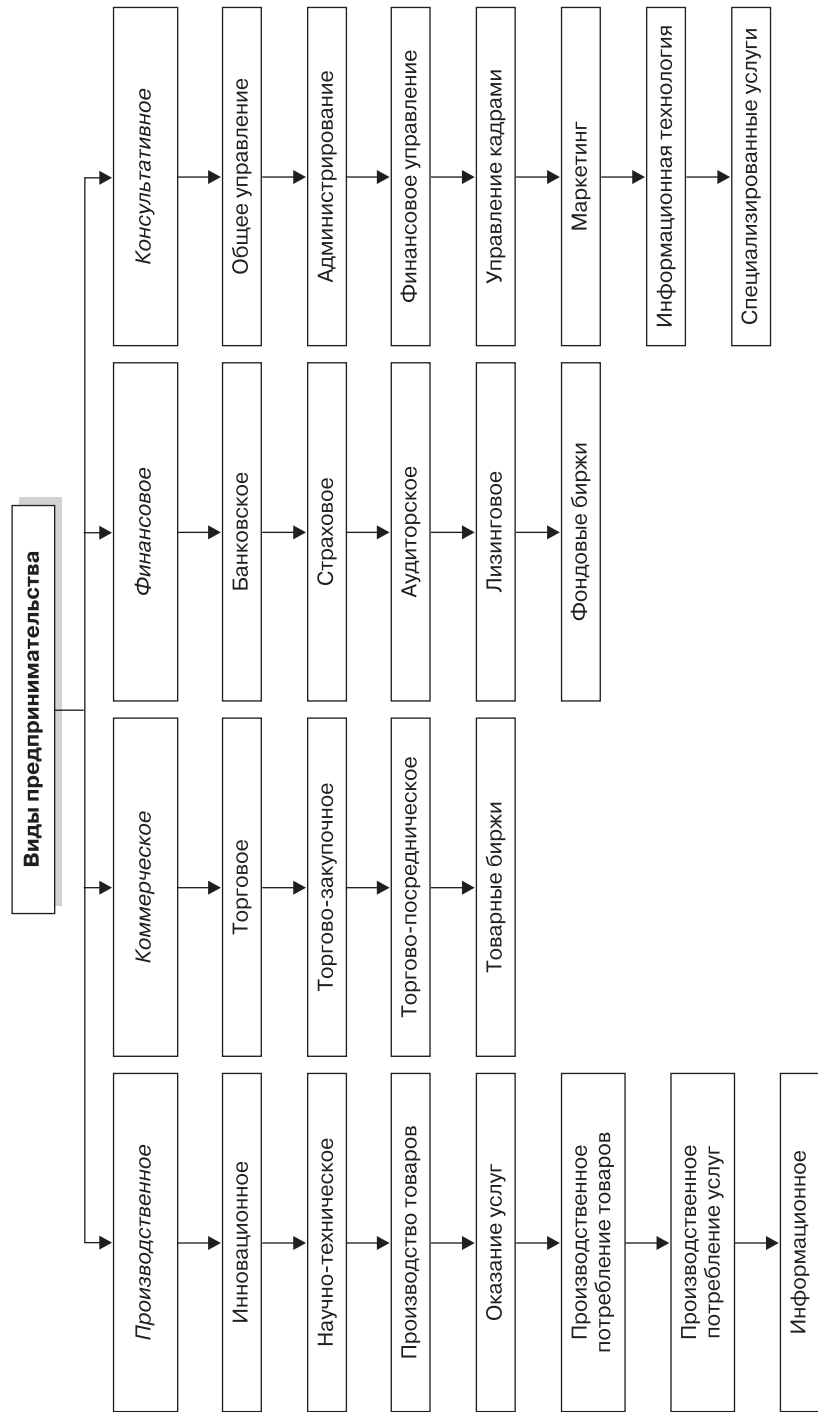
Классификационный признак	Классификация предпринимательской деятельности
Вид или назначение	Производственная
	Коммерческая
	Финансовая
	Консультативная
Формы собственности	Частная
	Государственная
	Муниципальная
Количество собственников	Индивидуальная
	Коллективная
Организационно-правовые формы	Товарищества
	Общества
	Кооперативы
Организационно-экономические формы	Концерны
	Ассоциации
	Консорциумы
	Синдикаты
	Картели
	Финансово-промышленные группы
Распространение деятельности на различные территории	Местная
	Региональная
	Национальная
	Международная
	Мировая
Формы ответственности	Полная
	Солидарная
	Субсидиарная

1.4. Типы и виды предпринимательства

1.4.1. Типология предпринимательской деятельности



1.4.2. Состав основных видов предпринимательской деятельности

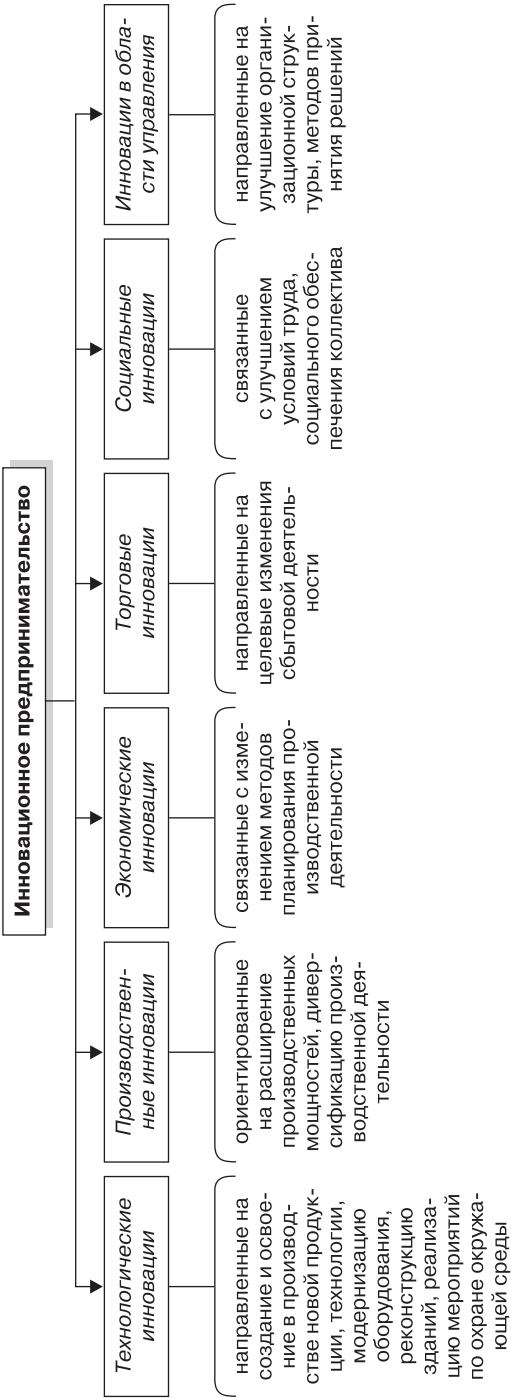


1.5. Инновационное предпринимательство

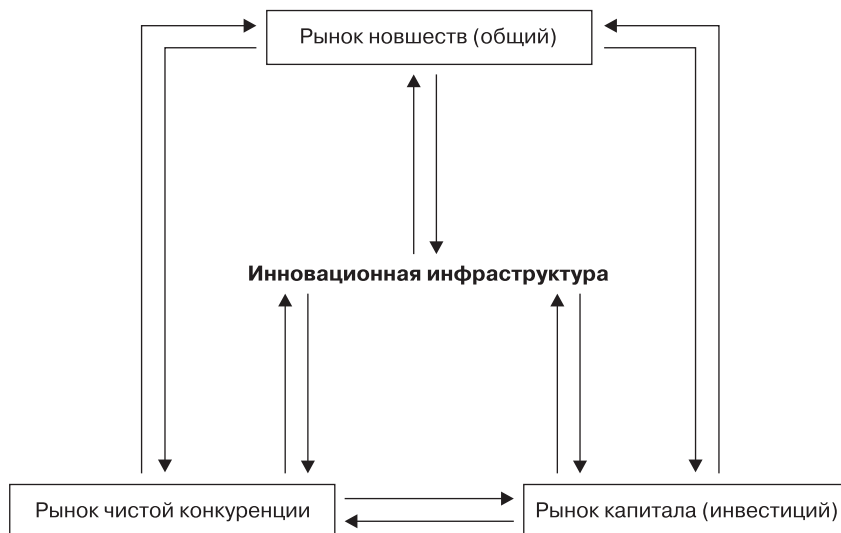
1.5.1. Основные элементы сущностной концепции инновации



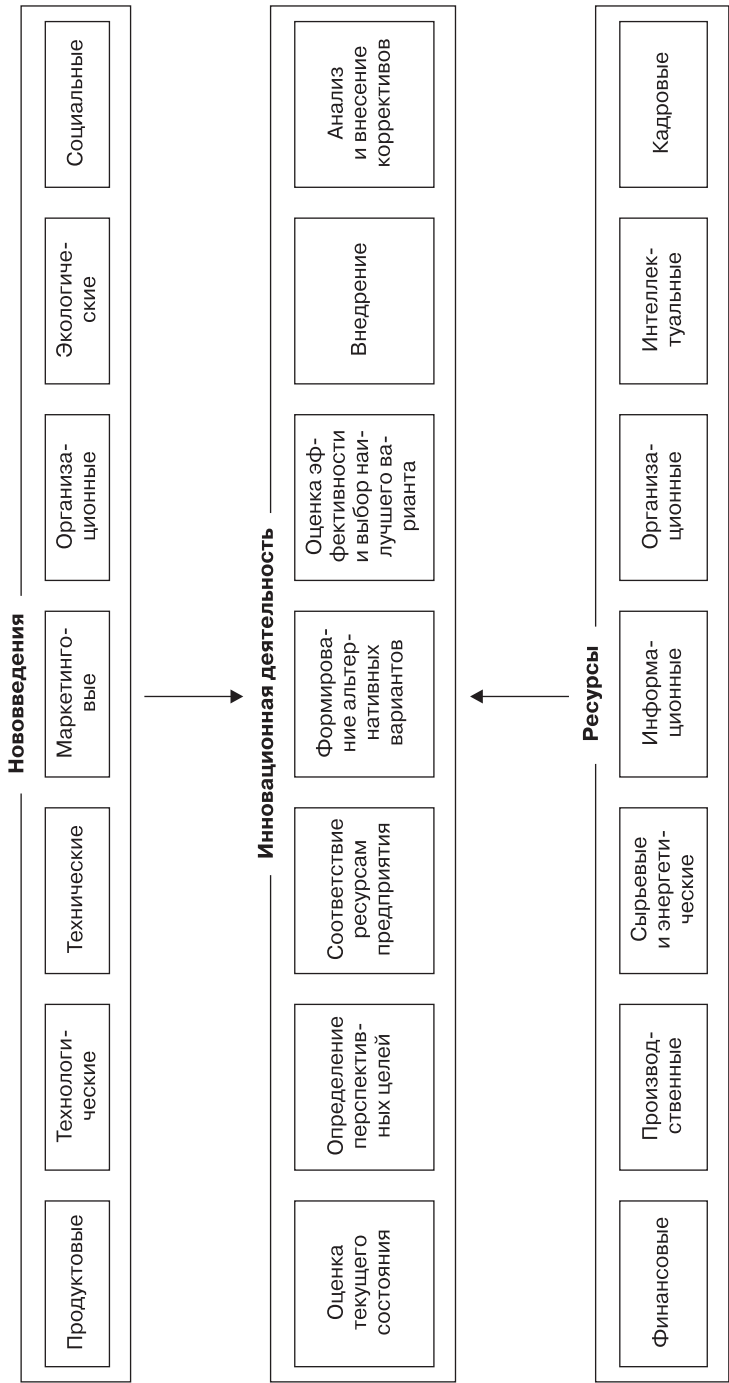
1.5.2. Основные виды инновационного предпринимательства



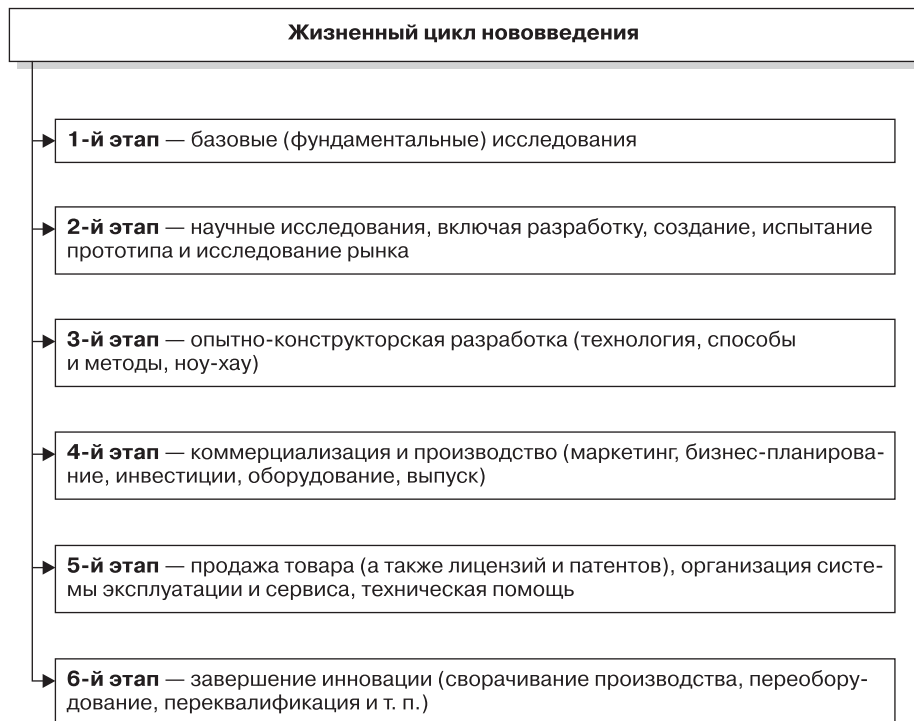
1.5.3. Схема инновационной деятельности



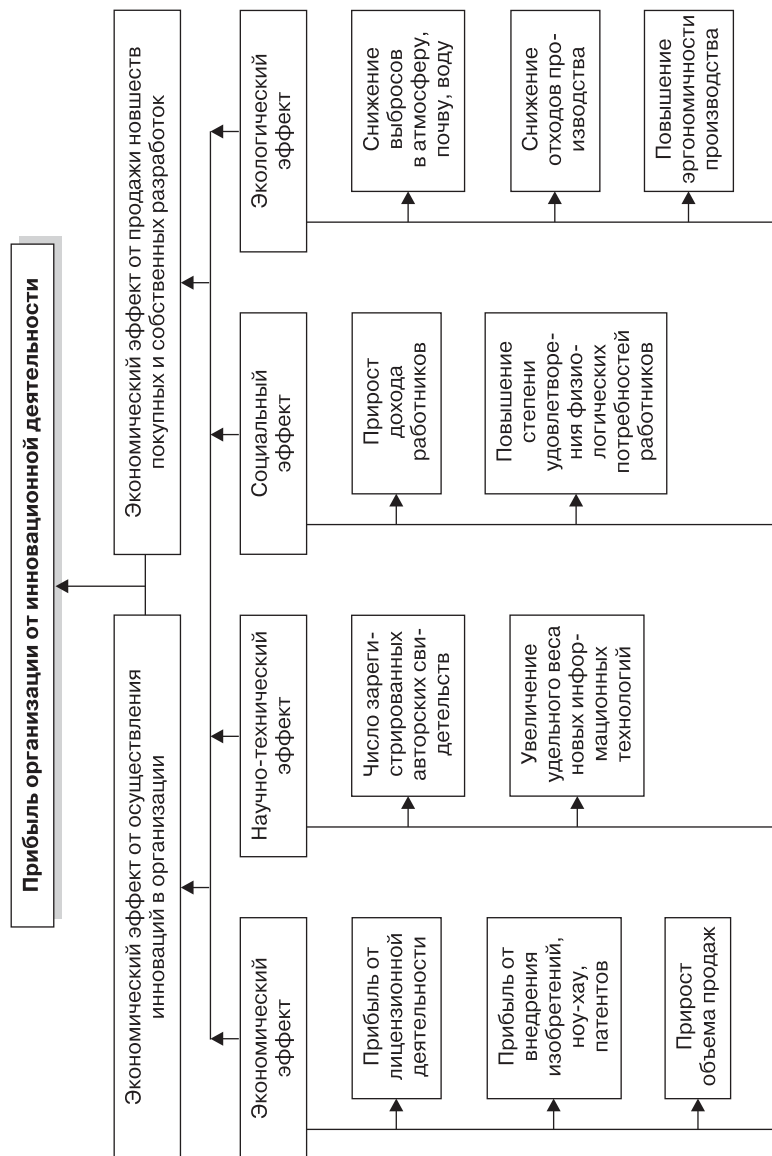
1.5.4. Схема разработки инновационной политики на предприятии

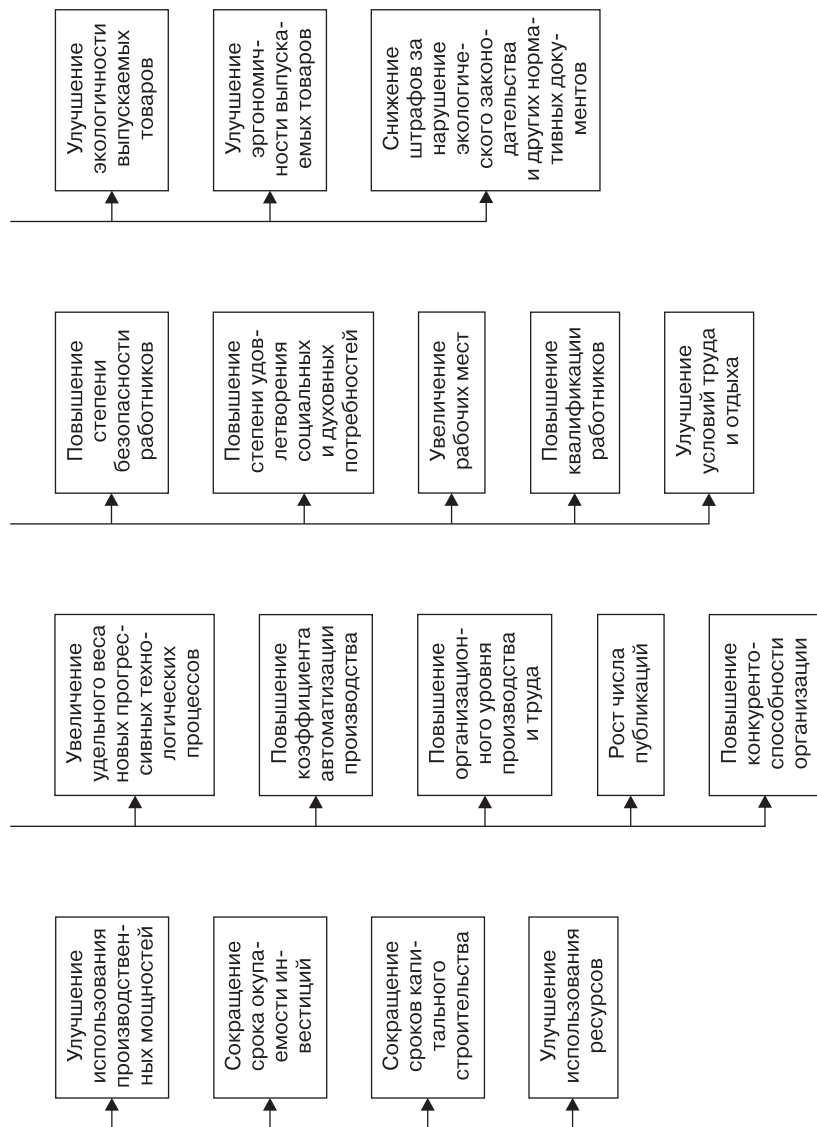


1.5.5. Основные этапы жизненного цикла нововведения



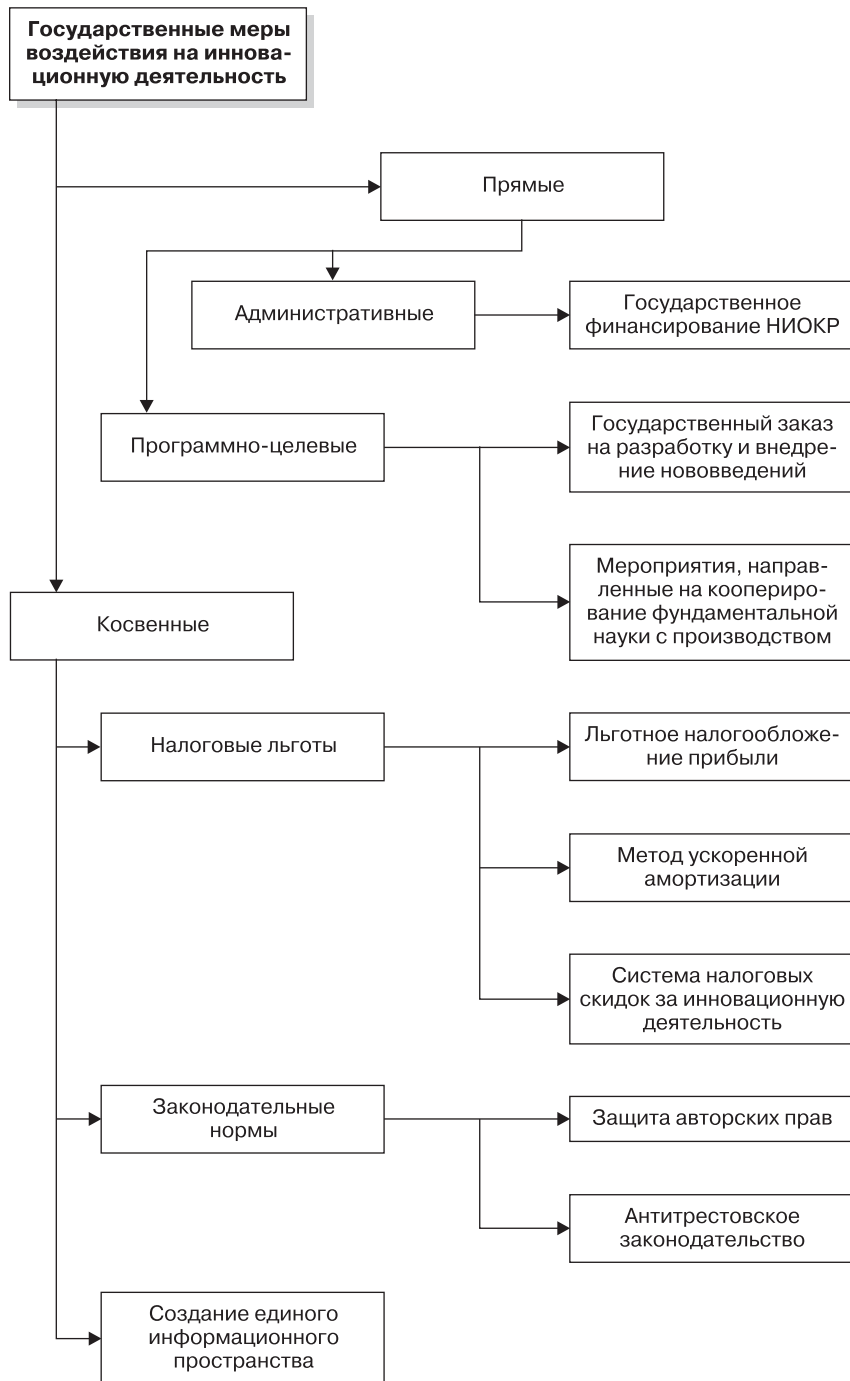
1.5.6. Система показателей эффективности инновационной деятельности предпринимательской единицы



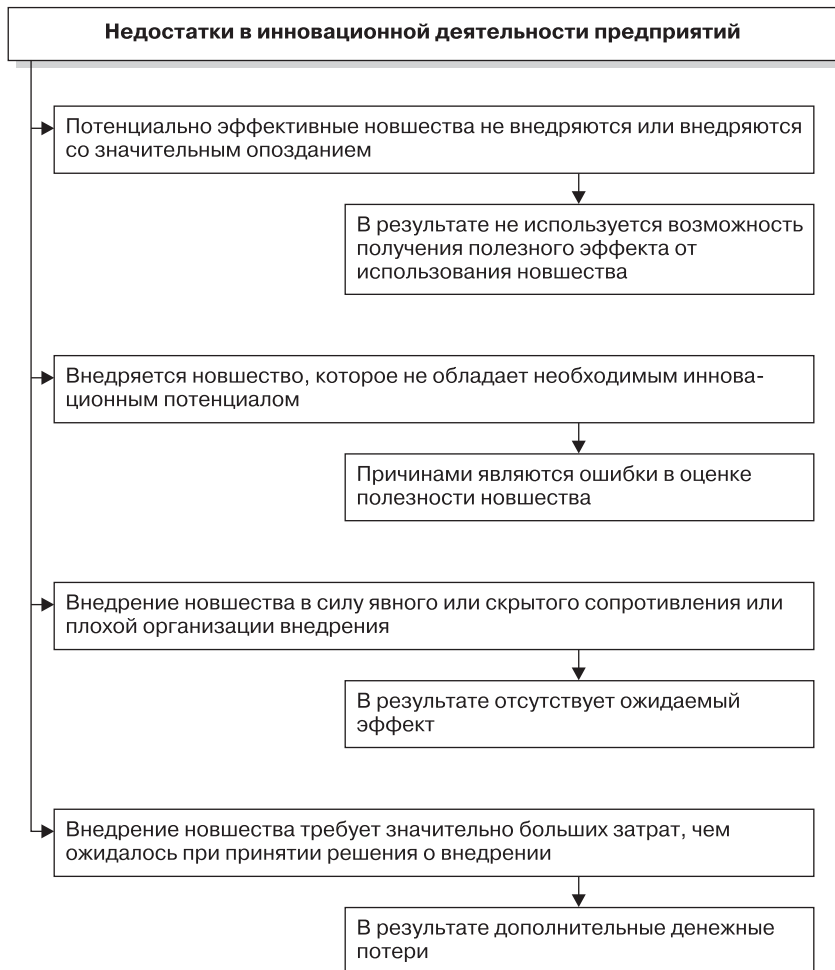


1.5.7. Основные принципы государственной политики в научной и инновационной деятельности



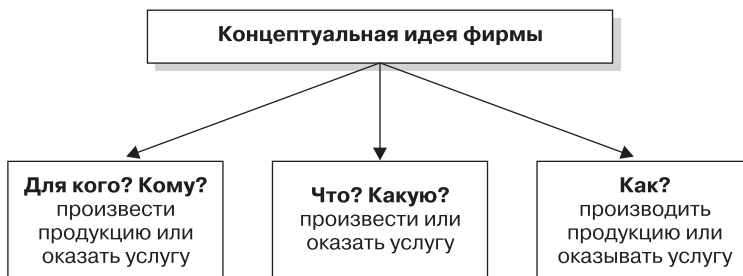
1.5.8. Схема государственной поддержки инновационной деятельности

1.5.9. Основные недостатки в инновационной деятельности предприятий

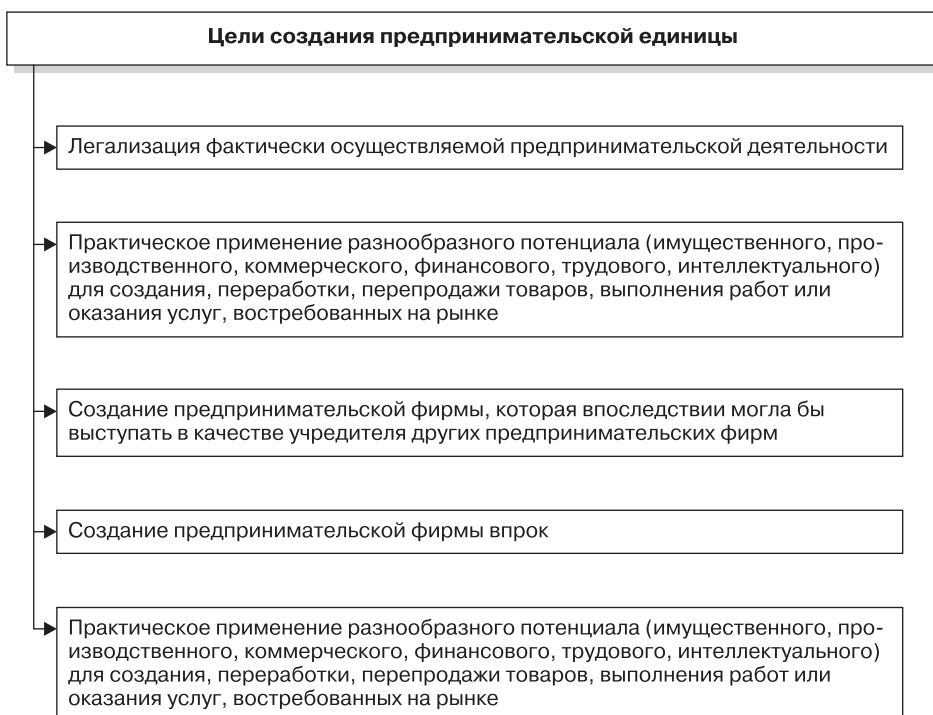


1.6. Цели предпринимательства

1.6.1. Составляющие концептуальной идеи фирмы



1.6.2. Система целей предпринимательской деятельности фирмы

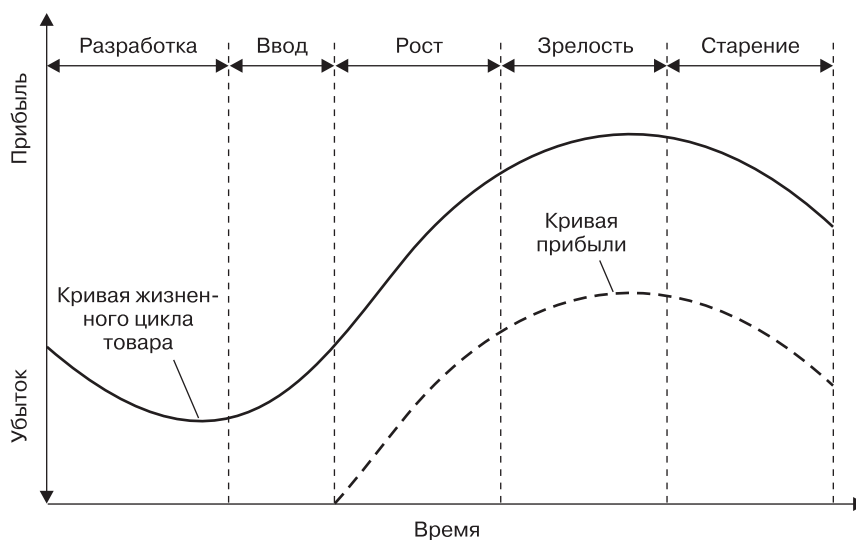


1.7. Объекты предпринимательства. Товар как объект предпринимательской деятельности

1.7.1. Свойства товара как объекта предпринимательской деятельности



1.7.2. Жизненный цикл товара

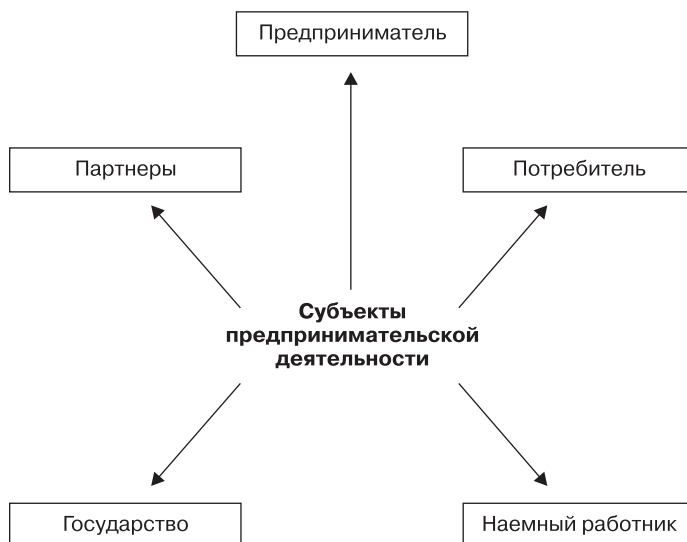


1.7.3. Классификация товара с позиций потребителя в зависимости от способа выделения товара из общей товарной массы



1.8. Субъекты предпринимательства

1.8.1. Субъекты предпринимательской деятельности



1.8.2. Цели стимулирования потребителей

Цели			
№ п/п	стратегические	специфические	разовые
1	Увеличить число потребителей	Ускорить продажу наиболее выгодного товара	Извлечь выгоду из ежегодных праздников (Рождество, Новый год и т. д.)
2	Увеличить количество товаров, купленных одним и тем же покупателем	Повысить оборачиваемость товара	Воспользоваться отдельной благоприятной возможностью (годовщина создания фирмы, открытие нового филиала и т. п.)
3	Увеличить оборот до показателей, намеченных в плане маркетинга	Избавиться от излишних запасов	Поддержать рекламную кампанию
4	Достигнуть показателей плана продаж	Придать регулярность сбыту сезонного товара	
5		Оказать противодействие конкурентам	
6		Оживить продажу товара, сбыт которого переживает застой	

1.8.3. Основные средства воздействия предпринимателя на потребителя

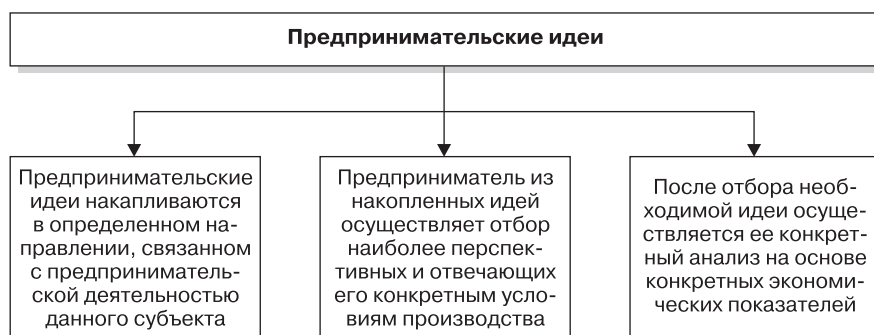


Глава 2

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ИДЕЯ И ЕЕ ВЫБОР. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

2.1. Предпринимательская идея и ее выбор

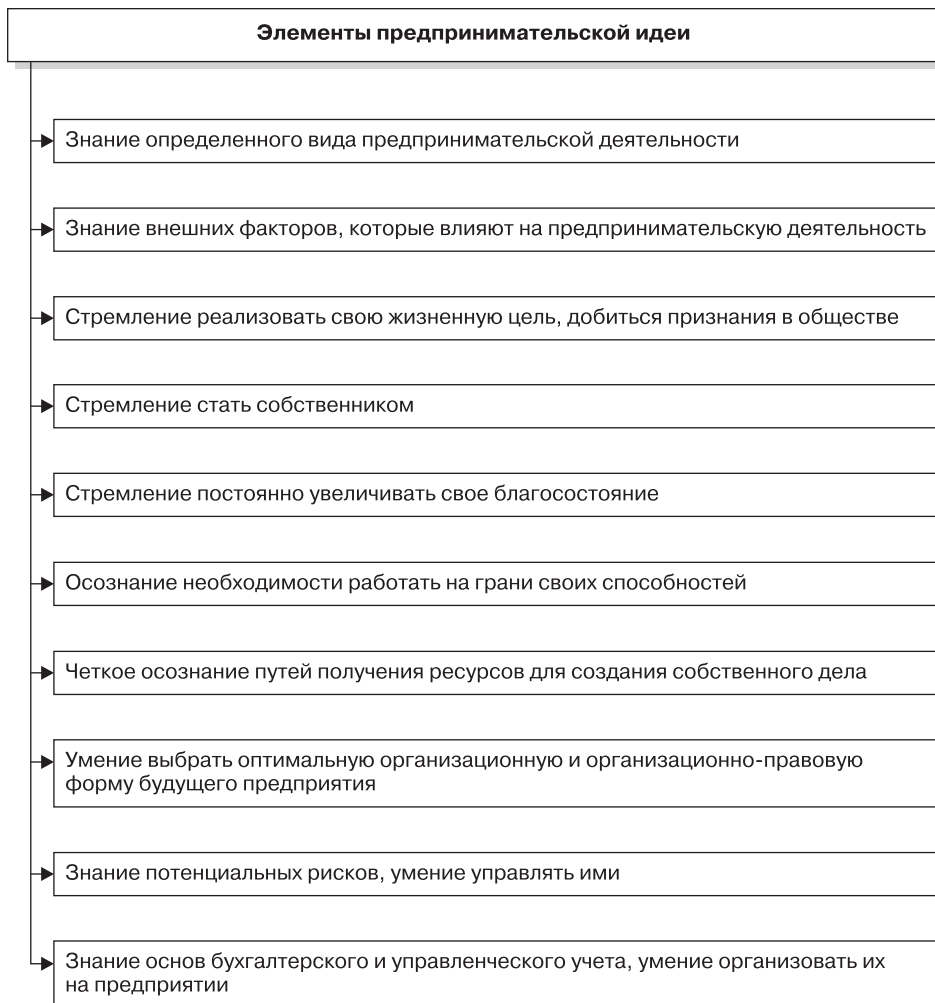
2.1.1. Принципы и закономерности процесса накопления, отбора и анализа предпринимательских идей



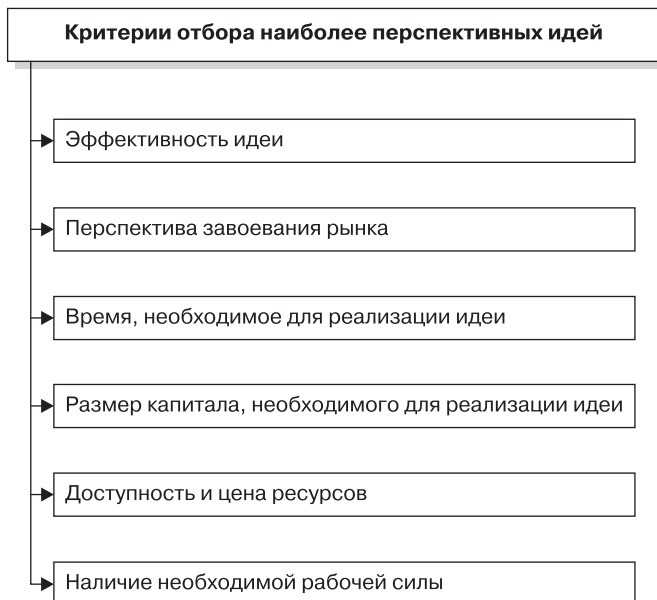
2.1.2. Источники накопления предпринимательских идей



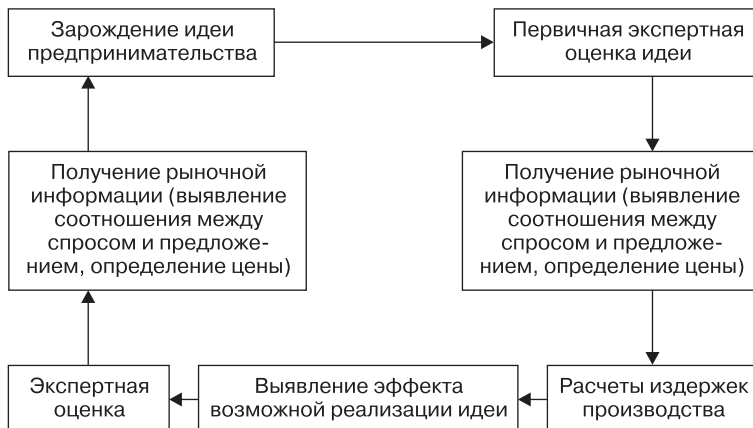
2.1.3. Элементы предпринимательской идеи



2.1.4. Критерии отбора накопленных предпринимательских идей

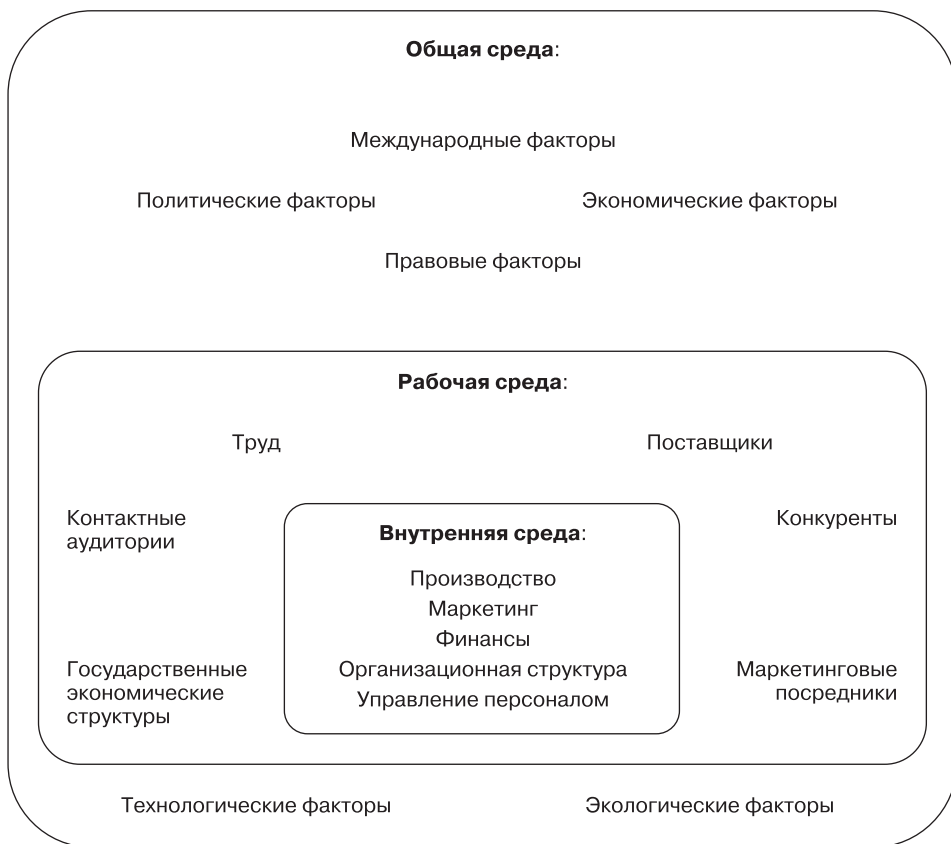


2.1.5. Общая схема предпринимательских действий



2.2. Принятие предпринимательского решения: внутренняя и внешняя среда, типы предпринимательских решений и цели их принятия, методы принятия предпринимательских решений

2.2.1. Уровни организационной среды предприятия и их элементы



2.2.2. Сферы и факторы макросреды (общей среды) фирмы

Сфера макросреды	Факторы макросреды
1. Международная	1.1. Количество «горячих точек» в мире, где происходят какие-либо военные конфликты
	1.2. Численность военных и других лиц, задействованных в «горячих точках» в данное время
	1.3. Количество международных симпозиумов, конференций, выставок и других мероприятий высшей категории, проводимых в данный момент в стране и в мире в области образования, культуры, научно-технического прогресса
	1.4. Тенденции изменения продолжительности жизни населения в целом в мировом сообществе
2. Политическая	2.1. Стабильность демократических преобразований в стране
	2.2. Вероятность возврата к прошлой политической системе
	2.3. Количество забастовок с численностью участвующих более 100 человек, проводимых в стране в данный день
	2.4. Криминальная обстановка в стране
	2.5. Количество политических фракций в законодательной власти
3. Экономическая	3.1. Удельный вес конкурентоспособной на внешнем рынке промышленной продукции фирм страны
	3.2. Удельный вес конкурентоспособной на внутреннем рынке промышленной продукции фирм страны
	3.3. Тенденции изменения внешнеэкономических связей
	3.4. Дефицит бюджета страны, %
	3.5. Среднегодовые темпы инфляции
	3.6. Удельный вес частной собственности в совокупной собственности страны
	3.7. Наличие «стратегии перехода» страны к рыночным отношениям и их развитие
	3.8. Наличие федеральных методических документов, регламентирующих процесс принятия и реализации управленческого решения (по функционально-стоимостному анализу, прогнозированию, нормированию, оптимизации, экономическому обоснованию и другим вопросам)
	3.9. Удельный вес сырьевых ресурсов в экспорте страны
	3.10. Показатели налоговой системы и внешнеэкономической деятельности
	3.11. Структура распределения доходов населения
	3.12. Уровень развития финансовой системы страны

Сфера макросреды	Факторы макросреды
4. Социально-демографическая	4.1. Место страны в мире по продолжительности жизни
	4.2. Место страны в мире по жизненному уровню населения
	4.3. Продолжительность жизни (мужчин, женщин)
	4.4. Смертность детей в возрасте до одного года, % от числа родившихся и в сравнении с лучшим мировым показателем
	4.5. Рождаемость и смертность населения страны
	4.6. Структура населения страны по полу, возрасту, составу семьи, занятости, удельному весу одиноких, по образованию, удельному весу числа служащих, пенсионеров, школьников, студентов, работающих женщин, плотность населения по регионам и др.
	4.7. Миграция населения
	4.8. Перспективность городов
	4.9. Структура населения по доходу и др.
5. Правовая	5.1. Наличие федеральных правовых актов по стандартизации, метрологии, защите прав потребителей, антимонопольной политике, сертификации товаров и услуг, управлению качеством и конкурентоспособностью товаров, охране окружающей природной среды, предпринимательству, ценным бумагам, финансам и т. д.
	5.2. Наличие федеральных правовых актов, регулирующих взаимоотношения компонентов экономической системы страны
	5.3. Наличие федеральных правовых актов, регулирующих внешне-экономическую деятельность страны и фирм
	5.4. Наличие федеральной программы создания правового государства
	5.5. Качество прокурорского надзора за соблюдением федеральных правовых актов
	5.6. Преемственность правового обеспечения по вертикали и горизонтали
6. Экологическая	6.1. Параметры экосистемы страны
	6.2. Количество городов, которые не отвечают требованиям экологии, и удельный вес численности их населения
	6.3. Затраты в бюджете страны (в %) на поддержание экосистемы страны
7. Природно-климатическая	7.1. Оценка основных природных ресурсов страны и ее место в мировом сообществе
	7.2. Характеристика климатических факторов страны
	7.3. Дефицитность отдельных видов ресурсов по регионам страны
	7.4. Степень использования вторичных ресурсов
8. Научно-техническая	8.1. Удельный вес изобретений и патентов страны в фонде мирового сообщества
	8.2. Удельный вес числа докторов наук, профессоров в общей численности работающих в стране

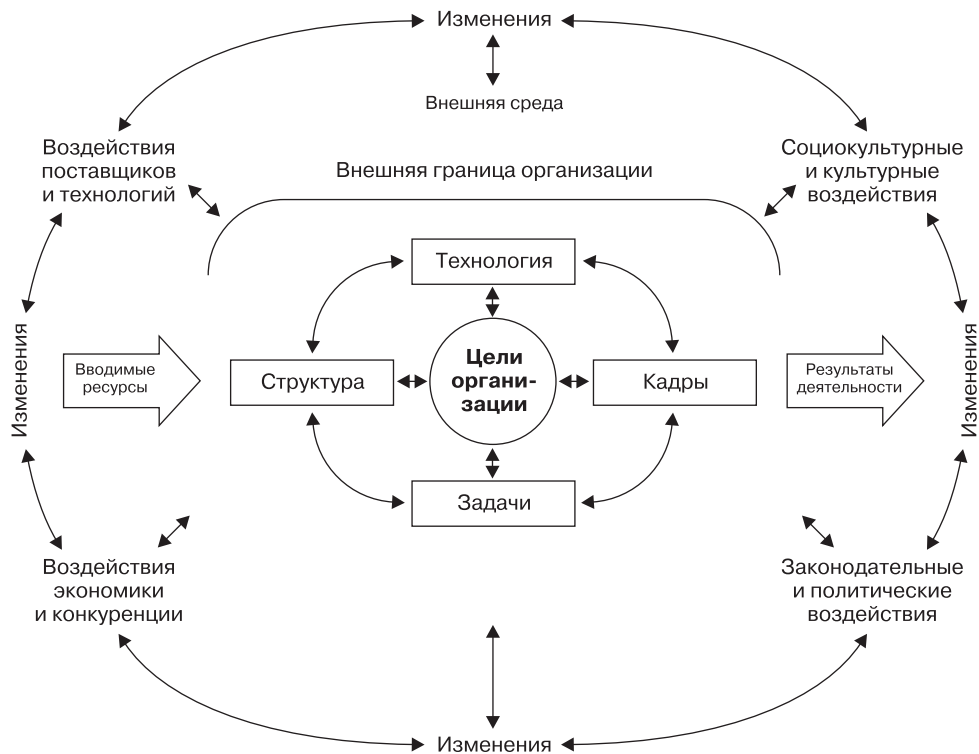
Сфера макросреды	Факторы макросреды
	8.3. Стоимость основных производственных фондов страны, приходящаяся на одного ученого
	8.4. Уровень автоматизации производства в машиностроении страны
	8.5. Экспертная оценка месячной заработной платы ученого, конструктора, преподавателя вуза (в долларах США)
	8.6. Показатели износа основных производственных фондов в отраслях народного хозяйства страны
	8.7. Характеристика системы информации страны
	8.8. Уровень компьютеризации страны
9. Культурная	9.1. Средний уровень образования населения страны
	9.2. Обеспеченность населения страны объектами культуры
	9.3. Отношение людей к окружающему миру
	9.4. Долговременные тенденции развития в области культурных ценностей

2.2.3. Сферы и факторы микросреды (рабочей среды) фирмы

Сфера микросреды	Факторы микросреды
1. Поставщики	1.1. Интегральный показатель качества поступающего сырья (по видам) и материалам
	1.2. Интегральный показатель качества (полезного эффекта) комплектующих изделий, оснастки, запасных частей и т. д.
	1.3. Интегральный показатель качества информации, поступающей на фирму
	1.4. Интегральный показатель качества нормативно-методической и технико-экономической документации
	1.5. Интегральный показатель качества подготовки специалистов, поступающих на фирму
	1.6. Прогноз изменения условий поставок
2. Потребители	2.1. Тенденции изменения круга потребностей основных потребителей товаров фирмы
	2.2. Прогноз изменения параметров рынка по объему и ассортименту товаров
	2.3. Прогноз изменения доходов потребителей
	2.4. Прогноз изменения состава и значений признаков сегментации рынка внутри страны и в мире

Сфера микросреды	Факторы микросреды
3. Конкуренты	3.1. Анализ качества, цен и конкурентоспособности товаров конкурентов
	3.2. Анализ организационно-технического уровня производства основных конкурентов
	3.3. Прогнозирование конкурентоспособности и удельной цены товаров основных конкурентов
	3.4. Прогнозирование рыночной стратегии основных конкурентов
4. Контактные аудитории	4.1. Анализ отношения к фирме и ее товару финансовых кругов региона (страны), средств массовой информации, государственных и муниципальных учреждений, гражданской группы содействия, общественных организаций и др.
	4.2. Разработка мероприятий по улучшению отношений с контактной аудиторией
5. Маркетинговые посредники	5.1. Анализ структуры и стратегии торговых посредников и уточнение совместно с ними стратегии маркетинга продвижения товаров
	5.2. Налаживание контактов с агентствами по оказанию маркетинговых услуг (рекламные агентства, консалтинговые фирмы, фирмы маркетинговых исследований и др.)
	5.3. Установление связей с кредитно-финансовыми учреждениями
6. Законодательство по налоговой системе и внешне-экономической деятельности	6.1. Формирование банка данных по налоговой системе и внешне-экономической деятельности
	6.2. Анализ влияния ставок налогов, таможенных пошлин, квот, лицензий и других показателей на эффективность работы фирмы
	6.3. Подготовка предложений по совершенствованию законодательства в области налоговой системы и внешнеэкономической деятельности

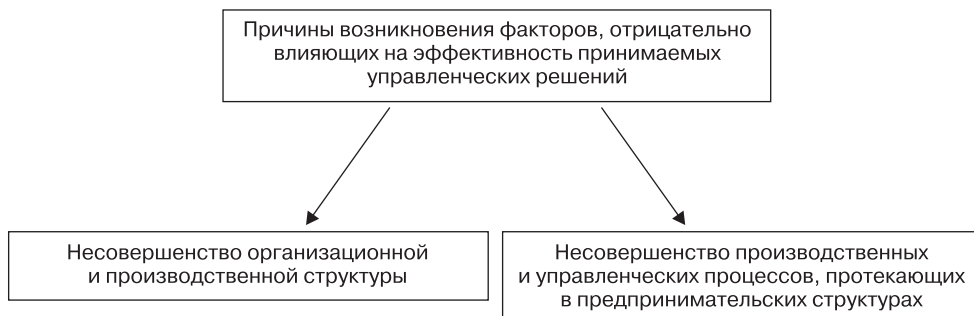
2.2.4. Модель влияния непредвиденных обстоятельств на организацию



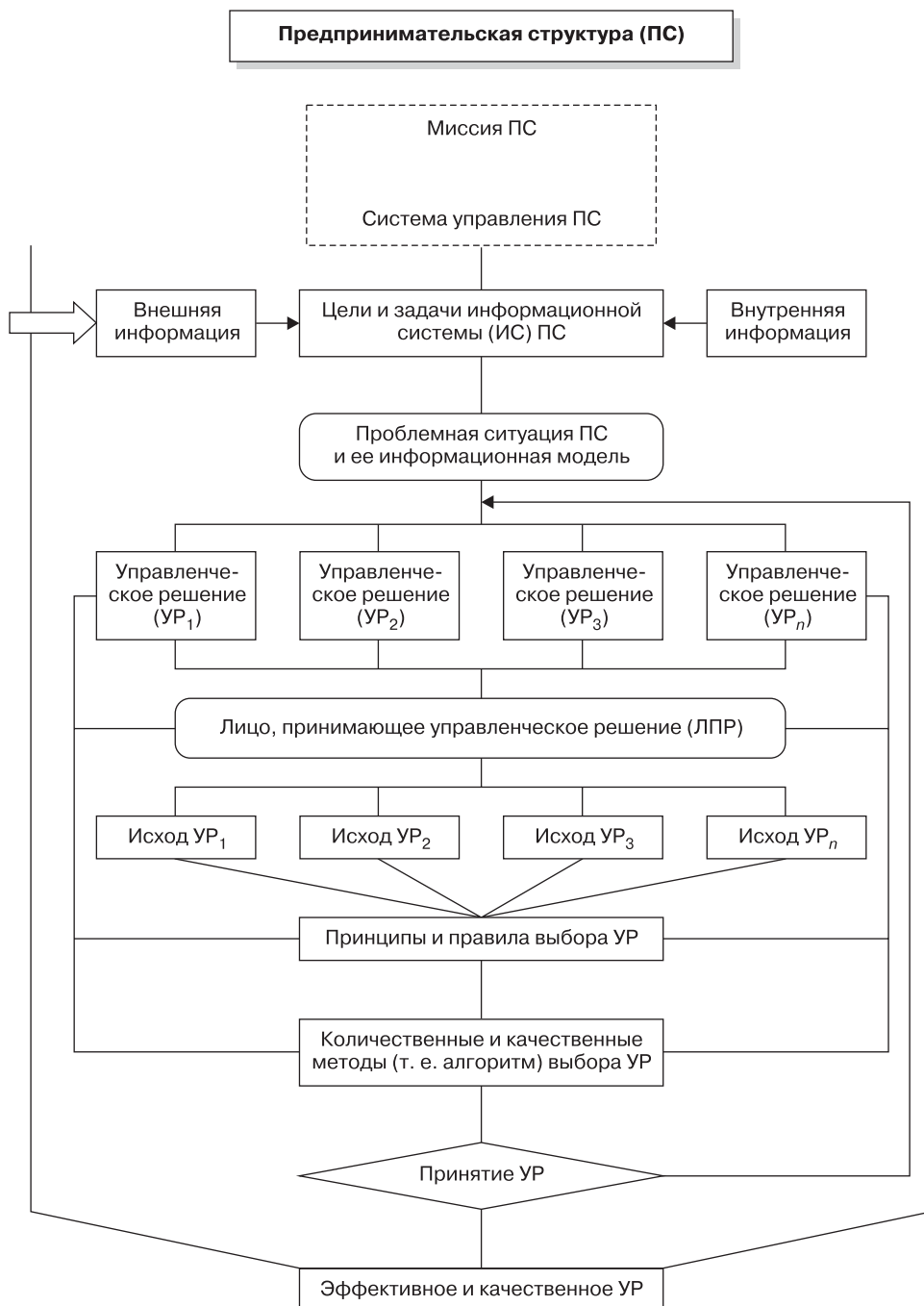
2.2.5. Основные типы ключевых факторов успеха

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

2.2.6. Причины возникновения факторов, отрицательно влияющих на эффективность принимаемых управленческих решений



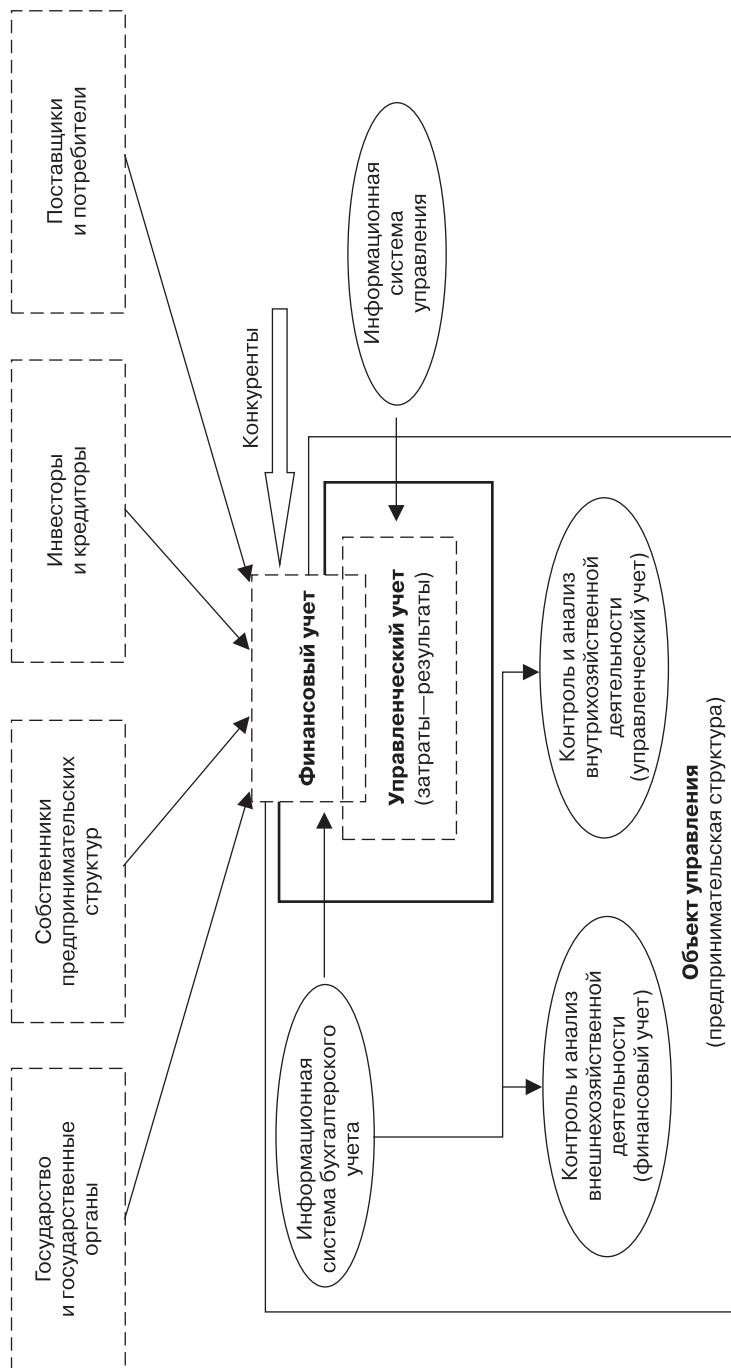
2.2.7. Организационно-технологическая схема подготовки и принятия управленческих решений в малых предпринимательских структурах



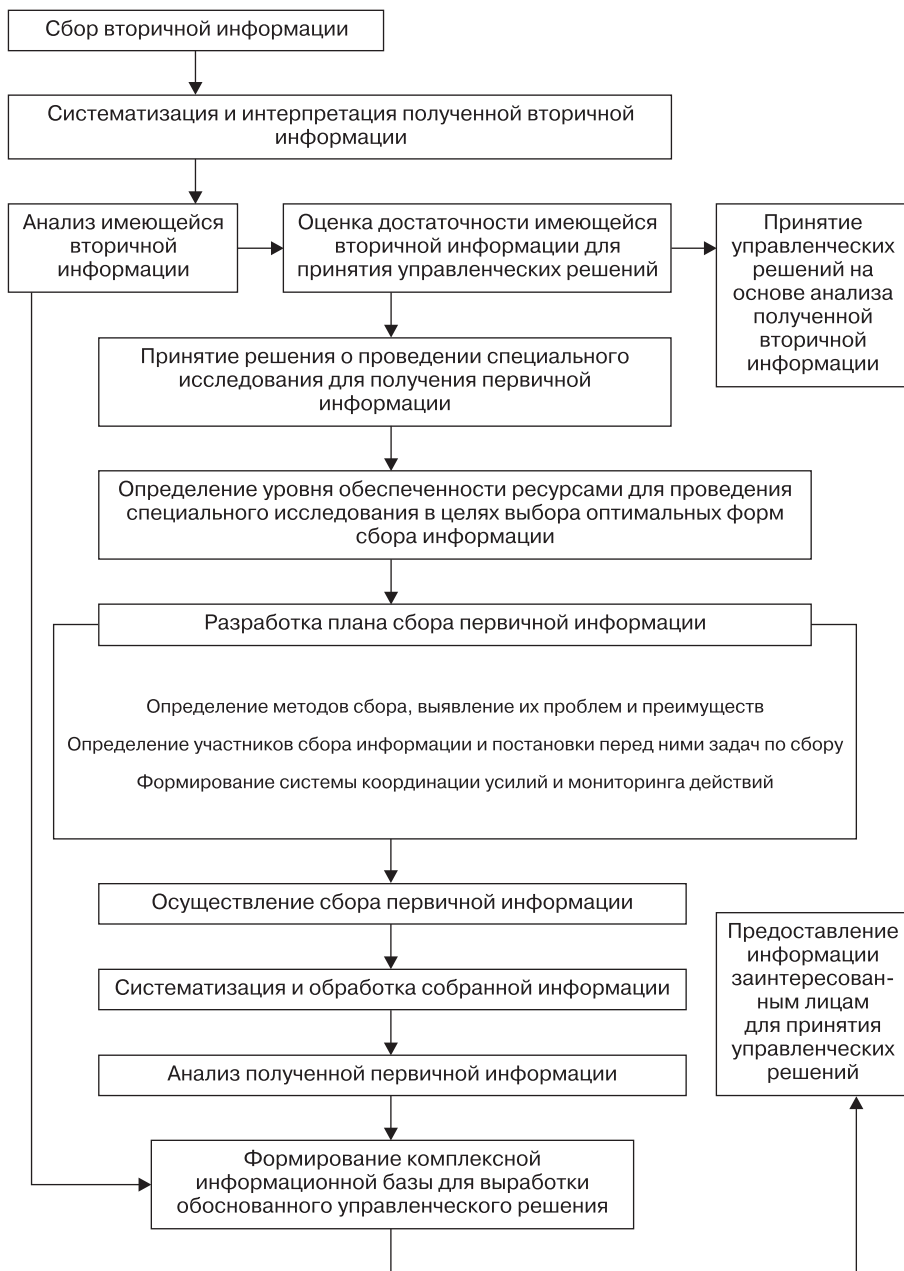
2.2.8. Основные источники информации предпринимателей



2.2.9. Концептуальная структура источников информационного обеспечения управленческих решений в предпринимательских структурах



2.2.10. Порядок формирования информационной базы для выработки обоснованного управленческого решения



2.2.11. Основные направления реинжиниринга системы информационной поддержки управленческих решений

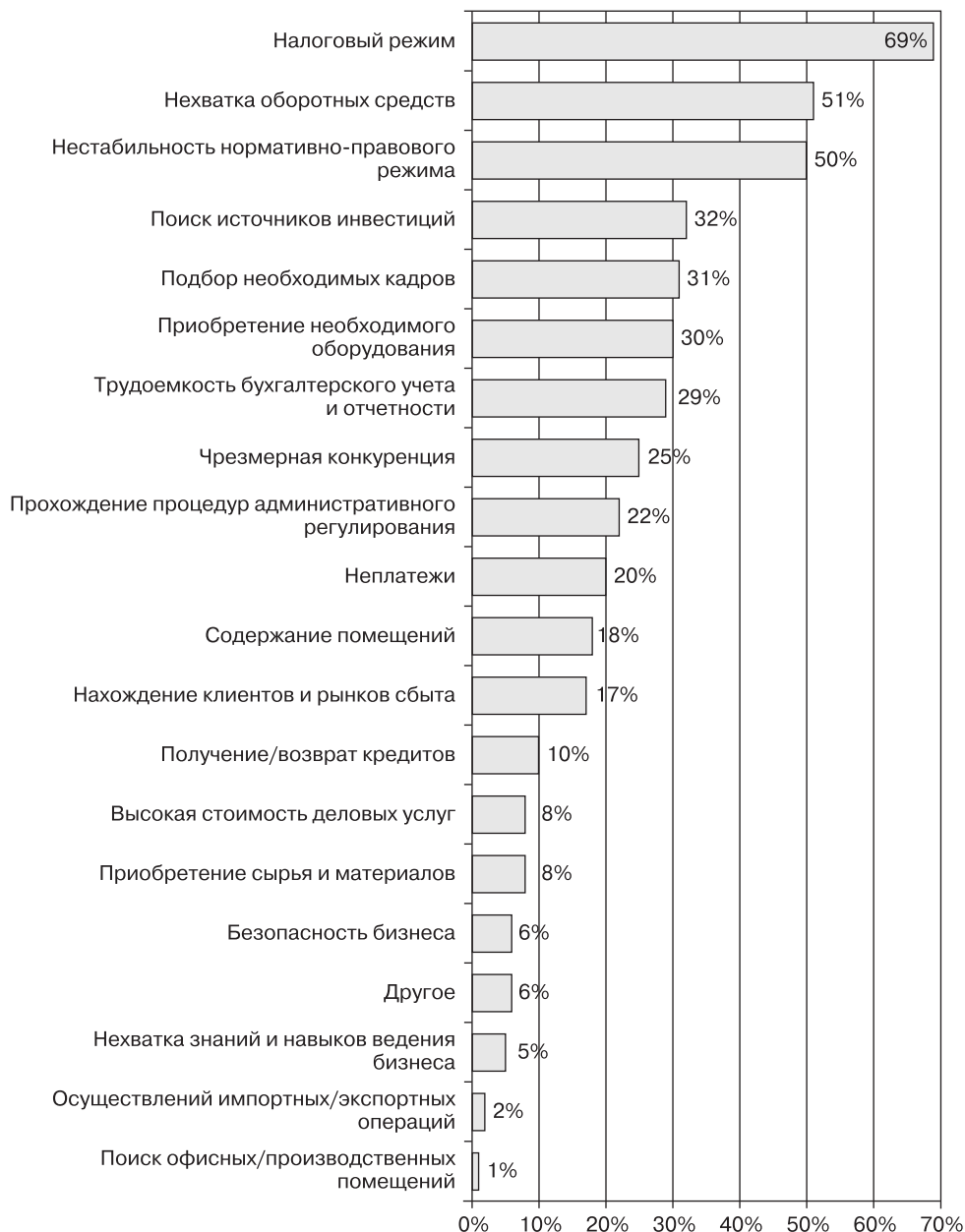


2.3. Оценка возможности стать предпринимателем

2.3.1. Предпосылки для успешного предпринимательского старта

Успешный предпринимательский старт	От выборки, %	От числа действующих и бывших предпринимателей, %
Особый предпринимательский склад характера	5,8	50,7
Стартовый капитал	9,2	80,1
Личные связи в органах власти (муниципальной, городской, региональной)	3,5	30,8
Личные связи в правоохранительных органах	0,9	8,0
Личные связи в контролирующих органах (например, пожарная инспекция, СЭС и т. п.)	1,4	11,9
Личные связи и поддержка со стороны действующих предпринимателей	1,3	10,9
Наличие четкого плана развития собственного бизнеса на перспективу	3,4	29,4
Наличие предварительных договоренностей с будущими поставщиками и покупателями о совместных действиях	1,4	11,9
Наличие специальных знаний в следующих областях: управление предприятием, управление персоналом, маркетинг, финансовое планирование	2,0	17,4
Доступ к помещениям (производственным, офисным)	0,9	7,5
Возможность взять необходимое оборудование в аренду, лизинг	1,3	10,9
Наличие команды специалистов и работников нужной квалификации	1,7	14,4

2.3.2. Основные проблемы, с которыми сталкиваются предприниматели Ленинградской области в процессе осуществления предпринимательской деятельности

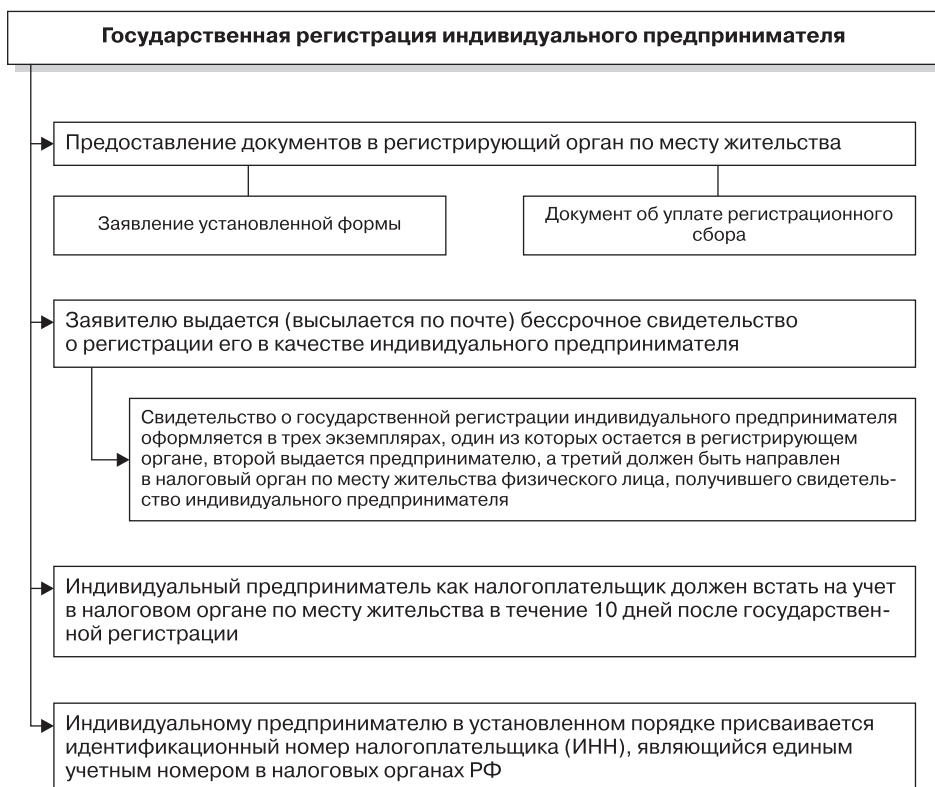


Глава 3

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ

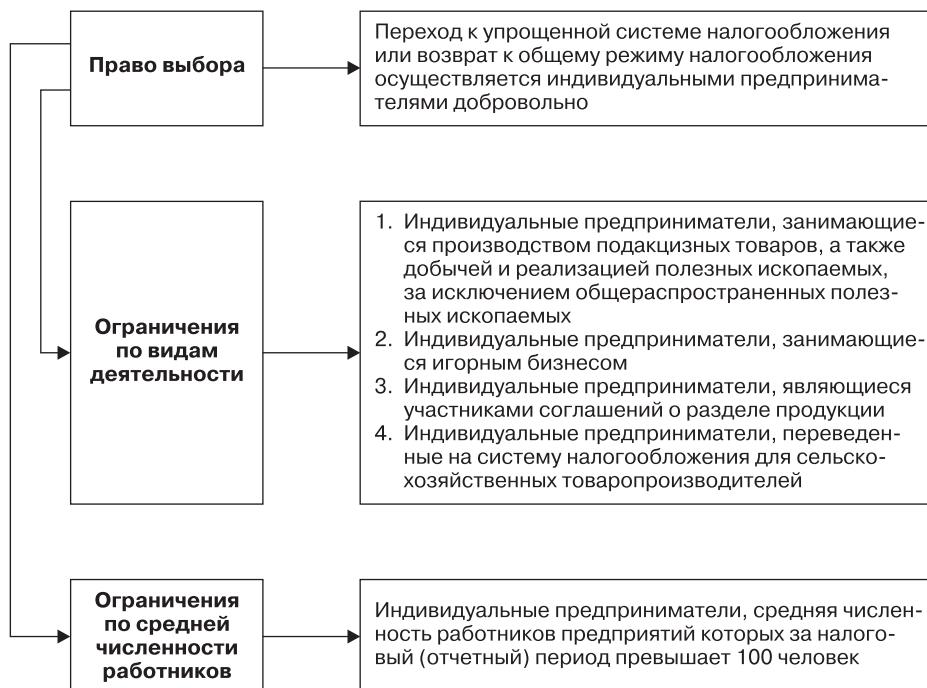
3.1. Порядок государственной регистрации индивидуального предпринимателя

3.1.1. Порядок государственной регистрации индивидуального предпринимателя



3.2. Налогообложение индивидуальных предпринимателей по упрощенной системе налогообложения

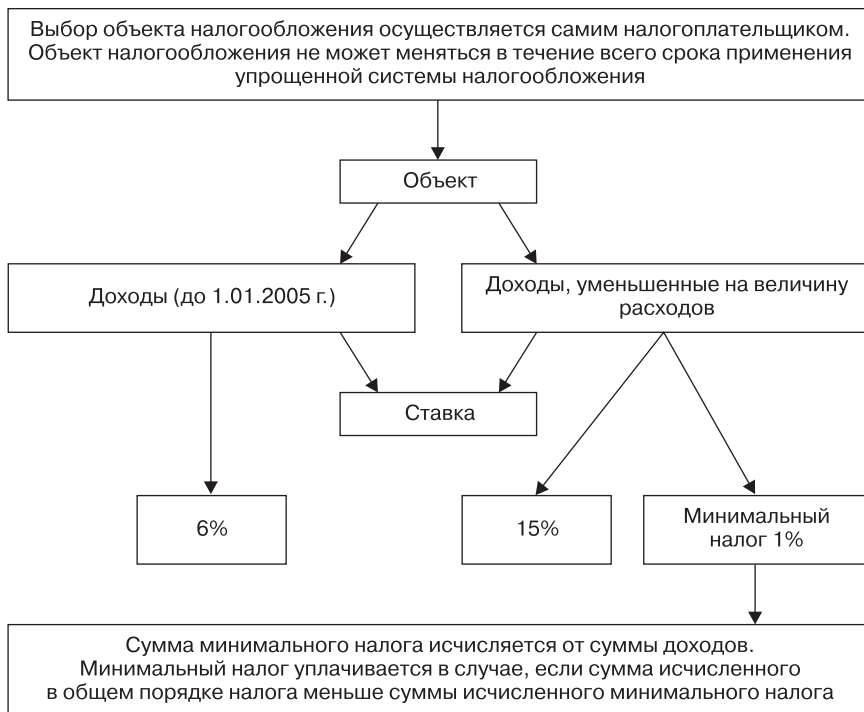
3.2.1. Условия перехода индивидуальных предпринимателей на упрощенную систему налогообложения



3.2.2. Обязанности индивидуальных предпринимателей по уплате налогов и сборов в режиме упрощенной системы налогообложения

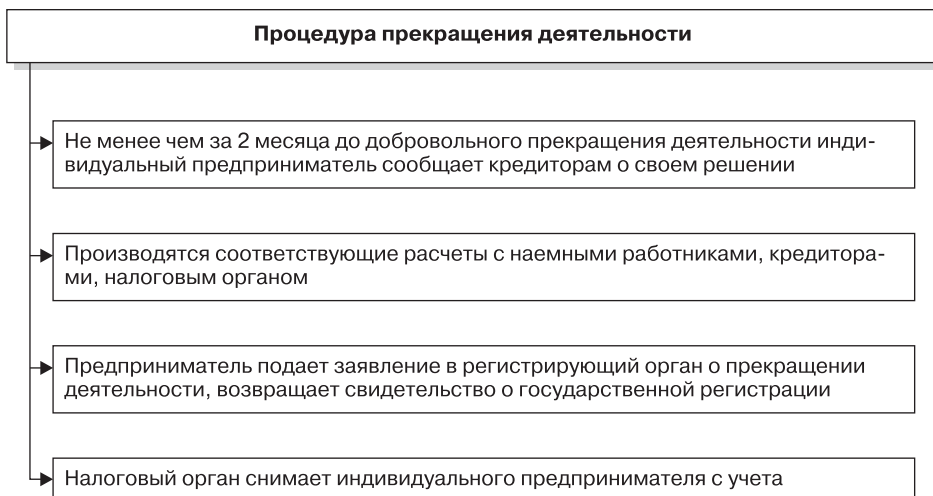
Налоги и сборы, по которым предоставляется освобождение от уплаты	Налоги и сборы, по которым сохраняется обязанность по уплате
1. НДС (кроме НДС, подлежащего уплате при ввозе товаров на таможенную территорию страны)	1. Взносы на обязательное пенсионное страхование
2. Единый социальный налог	2. Обязанности налоговых агентов
3. Налог на доходы физических лиц	

3.2.3. Объекты налогообложения и ставки при упрощенной системе налогообложения



3.3. Прекращение деятельности индивидуального предпринимателя

3.3.1. Процедура прекращения деятельности индивидуального предпринимателя



Глава 4

МАЛОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

4.1. Понятие и классификация малых предприятий

4.1.1. Критерии малого предприятия, установленные Декретом Кабинета министров РФ от 18 июля 1991 г., № 406 «О мерах по поддержке и развитию малых предприятий в России»

Отрасли	Количество работников, человек
Промышленность и строительство	200
Наука и научное обслуживание	100
Другая производственная деятельность	50
Розничная торговля, общественное питание и другая непроизводственная деятельность	15

4.1.2. Критерии малого предприятия, измененные Законом РФ от 14 июня 1995 г. № 88-ФЗ «О государственной поддержке малых предприятий в Российской Федерации»

Критерии отнесения	Содержание критерия	
По цели деятельности	Малыми предприятиями могут признаваться только коммерческие организации, основной целью которых является извлечение прибыли	
По составу учредителей	Малыми предприятиями могут являться только коммерческие организации, в уставном капитале которых доля участия РФ, субъектов РФ, общественных и религиозных организаций, благотворительных и иных фондов не превышает 25%	
	Доля, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами малого предпринимательства, не должна превышать 25%	
	Доля иностранных юридических лиц в уставном капитале предприятия не должна превышать 25%	
По средней численности работников за отчетный период	Малыми предприятиями могут признаваться только коммерческие организации, в которых средняя численность работников за отчетный период не превышает следующих предельных уровней:	
	Отрасли	Количество работников, человек
	Промышленность, строительство и транспорт	100
	Наука, научное обслуживание и сельское хозяйство	60
	Оптовая торговля	50
	Розничная торговля и бытовое обслуживание населения	30
	Остальные отрасли	50

4.1.3. Развитие сектора малого предпринимательства на территории РФ

Стадия I (1985–1987 гг.): характерны зарождение и деятельность центров научно-технического творчества, временных творческих коллективов при общественных организациях, распространение бригадных подрядов, малочисленность участников предпринимательства и его экспериментальный характер, формирование эмоционально-психологических основ предпринимательской деятельности на базе частной собственности

Стадия II (1988–1991 гг.): период быстрого роста числа малых и средних предприятий, связанный с процессом либерализации и спонтанной приватизации. В этот период институциональная поддержка развития малого бизнеса в большой степени отсутствовала

Стадия III (1992–1994 гг.): этот период характеризовался экономической либерализацией на макроуровне и обязательной приватизацией многих малых предприятий муниципалитетами. Несмотря на это, а также на стимулирование малого бизнеса путем налоговых льгот, это был период замедленного роста малого и среднего предпринимательства

Стадия IV (1995–1997 гг.): период относительной макроэкономической стабильности, сопровождавшийся всплеском законодательных инициатив и создания различных учреждений для поддержки малого и среднего предпринимательства на федеральном и региональном уровнях. Несмотря на это, роста общего количества зарегистрированных предприятий не произошло

Стадия V (1998–2000 гг.): началась с финансового и экономического кризиса 1998 г.; в указанный период развития малого предпринимательства произошло изменение рынков в результате девальвации, отечественная продукция оказалась в более благоприятном положении по сравнению с импортной продукцией. В то же время программы поддержки малого и среднего предпринимательства были в значительной степени урезаны

Стадия VI (2001–2003 гг.): положительные последствия девальвации 1998 г. закончились. Российская экономика, на наш взгляд, вступила в фазу экономического роста. В этих новых условиях государственная политика по отношению к сектору малого бизнеса нуждается в фундаментальном пересмотре

Стадия VII (2004 г. — настоящее время): сейчас может быть выделена шестая стадия развития малого и среднего предпринимательства, которая характерна более стабильным положением, вызванным поддержкой как на федеральном, региональном, так и на местном уровне

4.1.4. Отношение населения России к малому предпринимательству, % опрошенных респондентов

Отношение	Положительное	Скорее положительное	Скорее отрицательное	Отрицательное	Затрудняюсь ответить
В городе, поселке, деревне	28,8	44,2	12,3	2,8	11,9
В стране в целом	26,4	41,5	12,7	3,8	15,6

4.1.5. Сравнительный анализ преимуществ и недостатков малого предпринимательства

<i>Малое предпринимательство</i>		<i>Крупное предпринимательство</i>	
Преимущества		Преимущества	
1	Мобильность и гибкость управления фирмой	1	Финансовая устойчивость
2	Мало управленческого персонала	2	Низкие удельные затраты
3	Простые организационные связи	3	Высокая техническая оснащенность
4	Быстрая адаптация к конъюнктуре рынка, запросам потребителей	4	Большая номенклатура выпуска
5	Быстрая, высокая восприимчивость к новшествам	5	Большие производственные мощности
6	Учет местных условий и особенностей	6	Возможность получения сверхприбыли
7	Использование сфер, которые невыгодны крупному предпринимательству	7	Единство научных и производственных процессов
8	Возможность привлечения относительно небольших ресурсов для создания предприятия	8	Возможности роста конкурентоспособности на рынке
		9	Большие возможности для социальной защиты
Недостатки		Недостатки	
1	Ограниченность ресурсов всех видов	1	Организационная инерционность структур
2	Большая зависимость от рыночной конъюнктуры	2	Консерватизм к новшествам
3	Слабые кредитные возможности	3	Сложные коммуникационные связи
4	Перегрузка рабочей недели	4	Большая численность управленческого персонала
5	Меньше возможностей для социальной защиты	5	Малодинамичные научные структуры
6	Зарплата ниже, чем на крупных предприятиях		

4.2. Роль малого предпринимательства в экономике страны

4.2.1. Анализ малого бизнеса как модели экономической деятельности

Сильные стороны малого бизнеса	Слабые стороны малого бизнеса	Возможности малого бизнеса	Угрозы существованию малому бизнесу
Небольшой стартовый капитал	Ограниченный (локально) рынок	Рост до уровня крупного бизнеса	Быстрота полного разорения
Высокая эффективность	Ограниченные перспективы роста	Сбалансированное развитие	Быстрое достижение «потолка» роста
Гибкость	Высокая зависимость от конъюнктуры	Прочная ниша на «своем» рынке	Легкость проникновения конкурента в эту нишу
Самостоятельность	Отсутствие влиятельной поддержки	Творческая самореализация	Уязвимость при попытках силового давления

4.2.2. Оценка положительных результатов российских реформ лично для себя различными группами респондентов, %

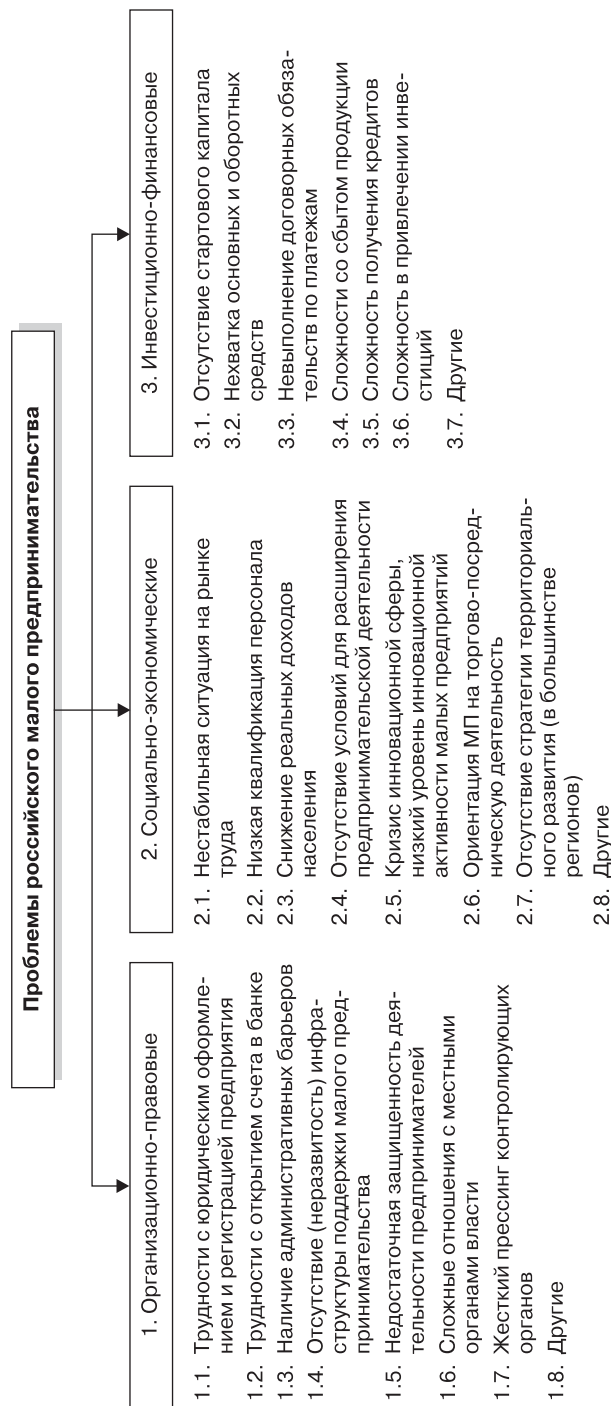
	Непредпринимательские слои населения	Потенциальные предприниматели	Действующие предприниматели	По массиву в целом
Возможность зарабатывать без ограничений	28,0	42,1	54,2	31,9
Насыщение рынка товарами	49,9	43,7	33,3	47,9
Свобода выезда за рубеж	13,6	30,3	25,0	16,9
Прекращение гонений за веру, усиление роли церкви в обществе	9,8	7,7	7,5	9,3
Отказ от дорогостоящих военно-политических программ	1,2	1,1	0,8	1,1
Сближение российского образа жизни с образом жизни развитых стран	7,1	8,0	11,7	7,5
Укрепление частной собственности	12,3	16,1	25,0	13,7
Многопартийность, свободные выборы	4,2	3,1	1,7	3,9
Свобода слова и мысли	17,3	11,9	10,8	16,1
Большие возможности для самовыражения и личной карьеры	18,8	29,1	39,2	21,7
Не вижу никаких приобретений	18,9	11,9	7,5	17,0

4.3. Причины, тормозящие развитие малого предпринимательства

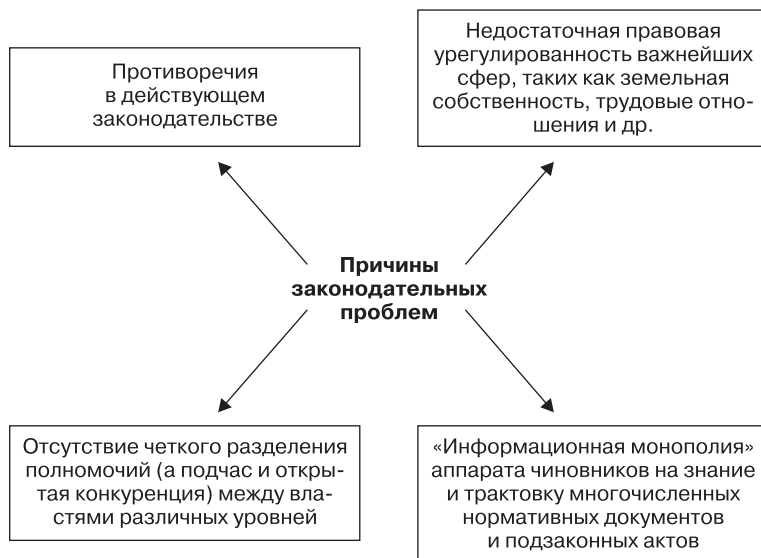
4.3.1. Обстоятельства, которые в наибольшей степени определяют сложившееся состояние и перспективы развития малого предпринимательства в регионах

	% от числа респондентов
Уровень социально-экономического развития региона	68
Законодательство, регулирующее предпринимательскую деятельность	74
Политика федерального центра в отношении малого предпринимательства	35
Действия местных властей в отношении малого предпринимательства	74
Деятельность контролирующих и проверяющих организаций	32
Уровень налогообложения	67
Деятельность структур поддержки предпринимательства	24
Работа ассоциаций и объединений предпринимателей, Торгово-промышленной палаты	14

4.3.2. Укрупненное «дерево» проблем российского малого предпринимательства



4.3.3. Причины возникновения законодательных проблем малого предпринимательства



4.4. Инфраструктура поддержки малого предпринимательства

4.4.1. Распределение организаций инфраструктуры поддержки малого бизнеса по степени их востребованности предпринимателями



4.4.2. Спектр услуг, наиболее значимых для осуществления предпринимательской деятельности



4.4.3. Соответствие уровня спроса на услуги, предоставляемые сервисными организациями, уровню предложения, % опрошенных респондентов

Спектр услуг	Спрос на услугу, %	Уровень предложения услуги, %
Регистрация и перерегистрация предприятий	58	32
Ликвидация предприятий	11	14
Лицензирование видов деятельности	26	14
Сертификация продукции, работ, услуг	29	18
Оформление экспортно-импортной деятельности	8	14
Оформление сделок с недвижимостью	8	9
Бухгалтерское обслуживание	72	46
Защита интеллектуальной собственности	25	25
Лизинг оборудования	56	18
Маркетинг и реклама	82	80
Обучение персонала	79	89
Консультации по экономическим и юридическим вопросам	94	88
Поиск и подбор помещений	21	25
Предоставление информации, баз данных, доступа в Интернет	57	66

4.4.4. Краткая характеристика различных структур поддержки российского малого предпринимательства

Тип инфраструктуры	Краткая характеристика структуры
Бизнес-школы	Это структуры, которые осуществляют подготовку, переподготовку и повышение квалификации предпринимателей, руководителей малых предприятий, специалистов для малых предприятий, безработных и других граждан, желающих создать собственное дело, государственных и муниципальных служащих, ответственных за развитие малого предпринимательства
	Бизнес-школы осуществляют свою деятельность путем организации и проведения краткосрочных семинаров
Учебно-деловые центры	УДЦ по своим задачам функционально схожи с агентствами и бизнес-школами, однако в отличие от агентств в большей степени нацелены на реализацию образовательных программ, а в отличие от бизнес-школ значительное внимание уделяют консалтинговому и организационному сопровождению проектов
Агентства поддержки МСБ	Эти структуры являются консалтинговыми фирмами, оказывающими малым предприятиям широкий спектр услуг в регистрации, обучении, получении инвестиций и др.

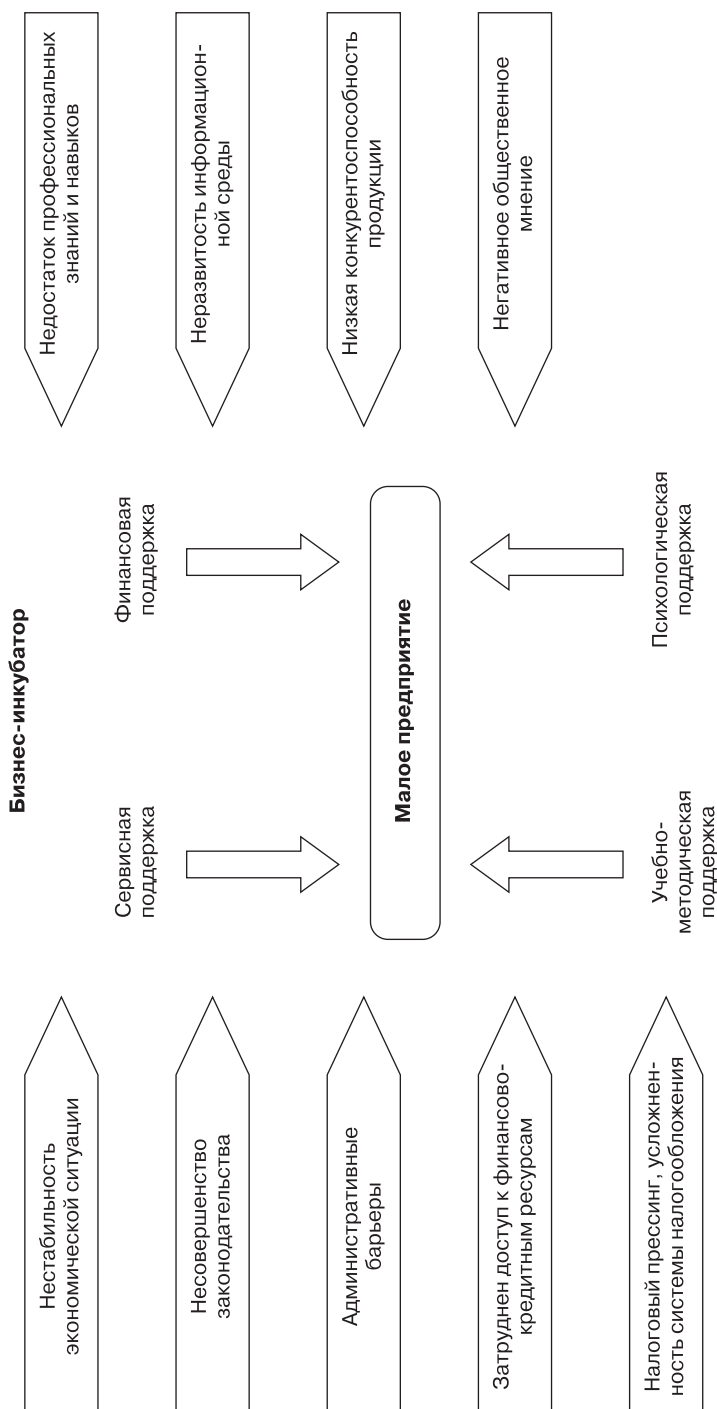
Тип инфраструктуры	Краткая характеристика структуры
Социально-деловые центры	Структуры, создаваемые, как правило, при центрах занятости
	Цель СДЦ — создание новых рабочих мест через развитие малого предпринимательства среди незанятого населения и безработных. Как правило, СДЦ являются государственными предприятиями с единственным учредителем — соответствующим центром занятости
Технопарки	Структуры, создаваемые, как правило, на базе высших учебных заведений с целью использования научного потенциала и коммерциализации разработанных технологий через создание и развитие размещающихся на территории технопарка малых инновационных предприятий
Инновационно-технологические центры	ИТЦ создаются, как правило, на базе научно-исследовательских институтов и центров. Цели ИТЦ те же, что и у технопарков, с той лишь разницей, что в ИТЦ превалирует направленность на коммерциализацию и трансферт технологий не столько МП, сколько корпорациям, способным реализовать данные технологии
Бизнес-центры	Очень часто БЦ создаются при гостиницах, торговых центрах для обслуживания клиентов
	В БЦ на платной основе оказывают сервисные услуги предпринимателям и бизнесменам, а также офисные услуги — предоставляют помещения для переговоров, средства связи, компьютерную и оргтехнику. Некоторые БЦ сдают в аренду офисные помещения. В отличие от БИ бизнес-центры оказывают услуги, как правило, физическим лицам и по коммерческим расценкам
	Как правило, БЦ объединяют комплекс услуг по работе с незанятым населением, желающим создать собственное дело, и в этом их деятельность подобна деятельности СДЦ

4.4.5. Понятие бизнес-инкубатора как структуры поддержки малого предпринимательства

	Определение
Определение Европейской комиссии	Инкубатор бизнеса есть место, в котором на ограниченном пространстве сосредоточены вновь созданные фирмы
	Цель инкубатора бизнеса заключается в повышении шансов роста и степени выживаемости этих фирм путем помещения их в модульное здание и предоставления им обычных услуг (факс, компьютеры и пр.), а также управленческих и других поддерживающих услуг
	Главное направление деятельности инкубатора — развитие местной экономики и создание рабочих мест. БИ не всегда ориентированы на поддержку наукоемкого бизнеса
По материалам семинара «Передовой опыт организации инфраструктуры инкубатора и поддержки инноваций». Организован Министерством торговли и промышленно-сти Финляндии вместе с Европейской комиссией DGXXIII 19–20 ноября 1998 г., на базе Научного парка Отаниеми, Лтд. (г. Эспоо, Финляндия)	Отрасль инкубаторов бизнеса является мощным инструментом создания малых предприятий, их поддержки на начальной стадии работы и ускорения их роста
	В инкубаторе присутствует конгломерат начинающих и действующих компаний. Такой конгломерат обладает преимуществами: <ul style="list-style-type: none"> • стимулирование взаимного обучения • со стороны инкубатор не выглядит как место исключительно для начинающих компаний, что помогает преодолеть неуверенность покупателей
Из материалов Форума поддержки предпринимательства и предприятий в странах с переходной экономикой	Деятельность бизнес-инкубатора должна быть направлена на поддержку компаний, работающих в сфере производства, в обрабатывающей промышленности и в сфере услуг с учетом местных потребностей
Из Концепции развития сети бизнес-инкубаторов в Российской Федерации	Бизнес-инкубаторы — это общее название для организаций, развивающих предпринимательство путем создания условий, оказания комплекса услуг и предоставления ресурсов для ускорения роста предприятий на ранней инкубационной стадии их развития
	Бизнес-инкубаторы способствуют решению таких задач, как оздоровление экономической активности регионов, развитие внутренних рынков, диверсификация экономики регионов, обеспечивают рост числа малых предприятий, повышение их жизнеспособности, наиболее полное использование ресурсов регионов, повышение инновационной активности бизнеса в целом, внедрение новых технологий и ноу-хау, создание и укрепление связей между малым бизнесом и другими секторами экономики, а также межрегиональных и международных связей и пр.

	Определение
Из устава волховского международного образовательного учреждения «Бизнес-инкубатор»	Бизнес-инкубатор является совместным образовательным учреждением по подготовке специалистов для ведения предпринимательской деятельности. Предметом деятельности является поддержка и содействие развитию МСБ в регионе через создание благоприятной атмосферы для предпринимательской деятельности и мысли
Д-р Х. Берр, специалист в области региональной экономики, управляющий консалтингового общества OST-EURO	Бизнес-инкубаторы представляют собой расширение бизнес-центров за счет недвижимости, предоставляемой лицам, создающим собственное дело, и молодым предпринимателям. Бизнес-инкубаторы — это очень эффективный и практический инструмент содействия развитию муниципальной экономики с достаточно простой системой функционирования (которая и в России уже неоднократно доказала свои преимущества)
Н. Багрова, начальник Департамента развития малого предпринимательства Правительства Ленинградской области	Бизнес-инкубатор — это один из видов специализированной инфраструктуры, обеспечивающей поддержку малого предпринимательства наряду с фондами, бизнес-центрами, учебными, информационными и другими обслуживающими структурами
Е. Сошникова, директор НСБИ, руководитель центра региональных проектов Института предпринимательства и инвестиций	Бизнес-инкубаторы — специально создаваемые структуры для поддержки предпринимателей и малых предприятий на начальном этапе деятельности через предоставление оборудованных площадей под офисы и производства, через информационную и консалтинговую поддержку по всем аспектам предпринимательства, через доступ к сети реализации продукции и через предоставление широкого спектра других услуг
В. Каганов, к. э. н., председатель координативного совета НСБИ, директор Института предпринимательства и инвестиций	К бизнес-инкубаторам мы относим структуры, размещающие на своих площадях специально отобранные малые предприятия и оказывающие им консалтинговые, образовательные и офисные услуги. Бизнес-инкубаторы могут действовать в составе технопарков, технологических центров и других структур
Постнова Е. В., руководитель бизнес-инкубатора Тверского городского фонда поддержки малого предпринимательства	Бизнес-инкубатор — структура, которая берет на себя организационные и методические задачи успешного развития начинающих компаний с помощью внутренних ресурсов персонала, а также через сеть внешних контактов учреждения

4.4.6. Взаимодействие бизнес-инкубатора и малого предприятия



4.4.7. Матрица SWOT-анализа российских бизнес-инкубаторов

	Возможности	Угрозы
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выход на новые рынки, сегменты рынка 2. Увеличение темпов роста рынка 3. Развитие информационной отрасли 4. Появление новых субъектов малого бизнеса 5. Увеличение разнообразия во взаимосвязанных услугах 6. Добавление сопутствующих услуг 7. Снижение цен на предлагаемые услуги 8. Снижение налогов через систему оптимизации 9. Совершенствование менеджмента 10. Снижение безработицы, улучшение уровня жизни населения 11. Совершенствование технологии производства 12. Расширение производственной линии 13. Предложения о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей 14. Обслуживание дополнительных групп потребителей 15. Возможность для малых предприятий перейти в группу с лучшей стратегией 16. Изменение рекламных технологий через оказание консалтинговых услуг 17. Решение социальных и экономических проблем муниципалитета 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение темпов роста рынка 2. Изменение покупательских предпочтений 3. Появление принципиально нового вида услуг 4. Снижение уровня жизни населения 5. Затухание делового цикла 6. Рост темпов инфляции 7. Ужесточение законодательства 8. Неблагоприятная политика правительства 9. Скачки курсов валют 10. Рост налогов и пошлин 11. Рост безработицы 12. Неблагоприятные демографические изменения
Сильные стороны	«Сила и возможности»	«Сила и угрозы»
<ol style="list-style-type: none"> 1. Широкий ассортимент предлагаемых услуг 2. Рациональное управление финансовыми потоками 3. Возможность реинвестирования дохода в бизнес-инкубатор 	<ul style="list-style-type: none"> • широкий ассортимент услуг бизнес-инкубатора даст возможность обслуживать дополнительные группы потребителей • рациональное управление финансовыми потоками будет способствовать оптимизации системы налогообложения и самих бизнес- 	<ul style="list-style-type: none"> • экономия от роста объемов производства малых предприятий, высокая рентабельность бизнес-инкубаторов позволят снизить риск неблагоприятного воздействия при росте темпов инфляции, снижении темпов роста рынка

Сильные стороны	«Сила и возможности»	«Сила и угрозы»
<p>4. Возможность получения безналоговой финансовой поддержки</p> <p>5. Высокая рентабельность</p> <p>6. Возможность для малых предприятий получения экономии от роста объемов производства</p> <p>7. Высокая квалификация, профессионализм персонала</p> <p>8. Опыт работы персонала как критерий качества</p> <p>9. Хорошая мотивация персонала</p> <p>10. Изобретательный стратег в функциональных сферах деятельности организации</p> <p>11. Защищенность предприятий — членов бизнес-инкубаторов от сильного конкурентного давления</p> <p>12. Преимущества для малых предприятий в области конкуренции</p> <p>13. Преимущества для малых предприятий в области издержек</p> <p>14. Наличие инновационных способностей и возможности их реализации</p> <p>15. Профессиональный менеджмент</p> <p>16. «Инициатива» и «высокая деловая активность»</p> <p>17. Достаточная известность</p> <p>18. Наличие стратегических партнеров</p>	<p>инкубаторов и непосредственно фирм — клиентов БИ, снижению цен на предлагаемые товары и услуги, улучшению уровня жизни населения</p> <ul style="list-style-type: none"> • возможность реинвестирования дохода в бизнес-инкубатор, а также возможность получения безналоговой финансовой поддержки будут способствовать увеличению разнообразия во взаимосвязанных услугах, добавлению сопутствующих услуг • высокая рентабельность бизнес-инкубаторов будет способствовать увеличению темпов роста рынка, а также расширению производственной линии • возможность получения экономии от роста объемов производства для фирм — клиентов БИ будет способствовать выходу их на новые рынки, появится возможность перейти в группу с лучшей стратегией, повлияет на увеличение темпов роста рынка • высокая квалификация, профессионализм, а также опыт работы персонала бизнес-инкубатора предоставят возможность совершенствования менеджмента, выхода на новые сегменты рынка, появления новых субъектов малого бизнеса • хорошая мотивация персонала бизнес-инкубатора будет способствовать процессу совершенствования менеджмента • профессионализм руководителей бизнес-инкубаторов, консультантов и персонала в области разработки стратегий в функциональных сферах деятельности организаций дадут возможность для малых 	<ul style="list-style-type: none"> • широкий ассортимент предлагаемых бизнес-инкубатором услуг, а также профессиональный менеджмент позволят быстро реагировать на изменение покупательских предпочтений • наличие инновационных способностей и возможности бизнес-инкубаторов их реализации позволят быстро отреагировать на появление принципиально новых видов услуг • правильно выбранные функциональные стратегии развития предприятия — клиентами БИ позволят снизить риск застоя делового цикла и смогут предотвратить воздействие неблагоприятных демографических изменений на функционирование фирм • возможность получения бизнес-инкубаторами безналоговой финансовой поддержки позволит защитить как сами бизнес-инкубаторы, так и инкубируемые предприятия от ужесточений законодательства и неблагоприятной политики правительства • преимущества в области издержек, защищенность предприятий — членов бизнес-инкубаторов от сильного конкурентного давления снизят риск неблагоприятного воздействия при изменении уровня цен, скачков курсов валют • рациональное управление финансовыми потоками, высокая квалификация, профессионализм персонала позволит оптимизировать систему налогообложения • возможности бизнес-инкубаторов в области реализации инновационных способностей позволят повлиять на увеличение рабочих

Сильные стороны	«Сила и возможности»	«Сила и угрозы»
<p>19. Взаимопонимание и поддержка властей</p> <p>20. Наличие собственных площадей</p>	<p>предприятий избрать группу с лучшей стратегией</p> <ul style="list-style-type: none"> • защищенность предприятий — членов бизнес-инкубаторов от сильного конкурентного давления, а также преимущества их в области конкуренции будут способствовать появлению новых субъектов малого бизнеса, расширению предложений о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей • преимущества в области издержек как для малых предприятий — клиентов БИ, так и для самих бизнес-инкубаторов позволят снизить им цены на предлагаемую продукцию, услуги • наличие инновационных способностей и возможности бизнес-инкубаторов по их реализации позволят совершенствовать технологии производства, будут способствовать развитию информационной отрасли • профессиональный менеджмент будет способствовать снижению безработицы, появлению новых субъектов малого бизнеса • достаточная известность бизнес-инкубаторов, а также их высокая деловая активность позволит им выйти на новые рынки, сегменты рынка • наличие стратегических партнеров и взаимопонимание, поддержка властей будут способствовать расширению предложений о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей, решению социальных и экономических проблем муниципалитета • наличие собственных площадей даст возможность расширить производственные линии и сопутствующие услуги 	<p>мест, соответственно на снижение уровня безработицы в регионе</p> <ul style="list-style-type: none"> • реинвестирование дохода в бизнес-инкубатор, инициатива БИ снизят риск застоя делового цикла • наличие стратегических партнеров, взаимопонимание и поддержка бизнес-инкубаторов властями позволят преодолеть процесс снижения уровня жизни населения

Слабые стороны	«Слабость и возможности»	«Слабость и угрозы»
<ol style="list-style-type: none"> 1. Нет ясных стратегических направлений 2. Правовая неопределенность статуса организации 3. Неопределенность в нормативных понятиях налогооблагаемой базы 4. Ограничения юридического характера в связи с правовой неопределенностью статуса бизнес-инкубаторов 5. Неправильные отношения с властными структурами 6. Зависимость от властей 7. Недостаточное взаимодействие с местной администрацией 8. Недостаточное взаимодействие с другими структурами поддержки малых предприятий 9. Финансовая уязвимость 10. Недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами (в некоторых бизнес-инкубаторах) 11. Недостаток практического опыта при поиске источников финансирования деятельности бизнес-инкубаторов 12. Отсутствие некоторых типов ключевой квалификации и компетентности 	<ul style="list-style-type: none"> • совершенствование менеджмента позволит определить четкие стратегические направления, выработать эффективную стратегию развития бизнес-инкубаторов • решение вопросов, касающихся правовой неопределенности статуса бизнес-инкубаторов, неопределенности в нормативных понятиях налогооблагаемой базы данных структур и других ограничений юридического характера, является прерогативой федеральных органов власти. Тем не менее правительственная социальная и экономическая эффективная политика местных органов власти может способствовать решению указанных выше проблем, а также положительно повлиять на процесс взаимодействия бизнес-инкубаторов с властными структурами • совершенствование менеджмента может способствовать процессу укрепления взаимодействия с другими структурами поддержки малых предприятий, может повлиять на решение проблем с координацией усилий сотрудников, снизить затраты времени на организационные вопросы • совершенствование сотрудничества с отчетными предпринимателями, расширение производственных линий, увеличение разнообразия во взаимосвязанных услугах, оптимизация системы налогообложения могут оказать влияние на финансовую устойчивость бизнес-инкубаторов 	<ul style="list-style-type: none"> • отсутствие четко определенной стратегии развития бизнес-инкубаторов может привести к затуханию делового цикла, создаст угрозу существования при неблагоприятных демографических изменениях • неблагоприятная политика правительства, ужесточение законодательства, недостаточное взаимодействие с местной администрацией могут негативно повлиять на процесс бизнес-инкубирования в целом, на выход фирм — клиентов БИ из отрасли. Все указанные выше условия способствуют также развитию административных барьеров, что отрицательно воздействует на процесс бизнес-инкубирования, на развитие малого предпринимательства в стране • снижение темпов роста рынка, уровня жизни населения, рост темпов инфляции могут негативно повлиять на финансовую устойчивость как самих бизнес-инкубаторов, так и инкубируемых фирм, что в конечном итоге может привести к банкротству • некомпетентность, отсутствие квалификации персонала, координации их действий, недостаточная глубина владения проблемами могут способствовать выработке неправильной (нечеткой) стратегии развития бизнес-инкубаторов, инкубируемых фирм, затуханию делового цикла • непродуманная маркетинговая стратегия не удержит покупателей при изменении предпочтений

Слабые стороны	«Слабость и возможности»	«Слабость и угрозы»
<p>13. Проблемы с координацией усилий сотрудников</p> <p>14. Отставание в области исследований и разработок</p> <p>15. Отсутствие собственных площадей</p> <p>16. Большие затраты времени на решение организационных вопросов</p>	<ul style="list-style-type: none"> • эффективная социально-экономическая политика как местных органов власти, так и государства в целом может способствовать улучшению инвестиционного климата региона (страны), что положительно повлияет на притоку поиска источников финансирования деятельности бизнес-инкубаторов • совершенствование технологий производства, расширение производственных линий могут способствовать развитию инновационных процессов 	<ul style="list-style-type: none"> • отставание в области исследований и разработок усиливает угрозу эффективного функционирования фирм при появлении принципиально новых видов товаров (услуг)

4.5. Направления и формы государственной поддержки малого предпринимательства

4.5.1. Наиболее актуальные меры по поддержке малого предпринимательства со стороны государства

Меры по поддержке малого предпринимательства	% от числа респондентов
Принять новую (стимулирующую) редакцию закона о господдержке малого предпринимательства	49
Ускорить принятие законов, касающихся непосредственно малого предпринимательства	43
Развивать ресурсосберегающие формы привлечения средств (лизинг и т. п.)	43
Выделить отдельной строкой поддержку малого предпринимательства в бюджетах всех уровней	41
Преодолеть недоверие между предпринимателями и властями	33
Стимулировать сближение банков с малым предпринимательством	32
Разработать процедуры госзаказа для малого предпринимательства	30
Разработать внебюджетные и малозатратные схемы поддержки малого предпринимательства	28
Обеспечить развитие кредитных союзов, обществ взаимного кредитования	27
Активизировать формы выставочно-ярмарочной деятельности	20
Обеспечить развитие инфраструктуры поддержки малого предпринимательства	19
Минимизировать административно-разрешительную и контрольную практику	19
Шире освещать в СМИ использование средств бюджета на поддержку малого предпринимательства	16
Расширить права и возможности субъектов РФ в отношении малого предпринимательства	16
Улучшить таможенные условия для развития малого предпринимательства	14

4.5.2. Система мероприятий, предусмотренная Федеральной программой государственной поддержки малого предпринимательства в Российской Федерации на 2003–2005 гг.

№ п/п	Направления усиления государственной поддержки предпринимательской деятельности	Система программных мероприятий
1	Оптимизация нормативно-правовых основ регулирования малого предпринимательства со стороны государства	<ul style="list-style-type: none"> • мероприятия по совершенствованию нормативно-правовой базы, регулирующей предпринимательскую деятельность, создание льготной налоговой системы • разработка законодательных мер по устранению административных барьеров, препятствующих предпринимательской деятельности • активная антимонопольная политика и пресечение недобросовестной конкуренции по отношению к малым предприятиям • мероприятия, включающие в себя доработку проектов федеральных законов, незавершенную в период реализации Федеральной программы на 2000–2001 г., разработку изменений и дополнений норм действующего законодательства, тормозящих развитие предпринимательства • анализ действующего законодательства на предмет его эффективности с позиций развития предпринимательской инициативы и проблем • анализ действующего регионального законодательства, регулирующего предпринимательскую деятельность, и текущего нормотворчества в этой сфере на предмет соответствия их федеральному законодательству.
2	Развитие системы финансовой поддержки малого предпринимательства	<ul style="list-style-type: none"> • мероприятия по развитию кредитно-финансовых механизмов, включающие: <ul style="list-style-type: none"> ◆ систему микрокредитования, гарантирования займов, выдаваемых субъектам малого предпринимательства ◆ развитие лизинга ◆ развитие франчайзинга ◆ развитие страховой деятельности ◆ развитие обществ взаимного кредитования и микрокредитования • упрощение доступа субъектов малого предпринимательства к финансовым и имущественным ресурсам • разработка на федеральном уровне типовых рамочных документов по созданию механизмов и структур микрокредитования

№ п/п	Направления усиления государственной поддержки предпринимательской деятельности	Система программных мероприятий
3	Совершенствование механизмов использования государственного и муниципального имущества для развития системы малого предпринимательства	<ul style="list-style-type: none"> • выполнение разработок по практическому внедрению организационных механизмов и технологий: поддержка предпринимательства в регионах и на муниципальном уровне; внедрение эффективных видов кредитования и финансирования малых предприятий, включая взаимные и гарантийные его схемы и ряд других • комплекс мероприятий, способствующих упрощению доступа субъектов малого предпринимательства к неиспользуемым основным фондам (помещениям, оборудованию и т. п.) • мероприятия по повышению эффективности использования государственного и муниципального имущества для развития производственной деятельности субъектов малого предпринимательства • мероприятия по имущественной поддержке малого предпринимательства, включающие апробацию и внедрение следующих механизмов: передачи и сдачи в аренду малым предприятиям: <ul style="list-style-type: none"> ♦ бездействующих производственных площадей и прочего имущества крупных предприятий ♦ имущества ликвидируемых предприятий и научно-технических институтов ♦ незавершенных объектов производственного назначения ♦ высвобождаемого имущества военных городков и объектов инфраструктуры • отработка механизмов повышения эффективности использования объектов федеральной собственности в качестве экономической базы оказания практической имущественной поддержки субъектам малого предпринимательства
4	Совершенствование информационной поддержки	<ul style="list-style-type: none"> • комплекс мероприятий, направленных на: <ul style="list-style-type: none"> ♦ информационную и консультационную поддержку малого предпринимательства ♦ обеспечение экономической, правовой и информационной безопасности субъектов малого предпринимательства ♦ содействие выставочно-ярмарочной деятельности в сфере малого предпринимательства ♦ статистическое обеспечение государственной политики в области малого предпринимательства • совершенствование и развитие инфраструктуры информационной поддержки малого предпринимательства

№ п/п	Направления усиления государственной поддержки предпринимательской деятельности	Система программных мероприятий
		<ul style="list-style-type: none"> • совершенствование и развитие инфраструктуры информационной поддержки малого предпринимательства • постоянное пополнение информационных ресурсов существующих общероссийских и межрегиональных сетей поддержки малого предпринимательства с целью предоставления льготного доступа к информационным ресурсам и продвижения товаров малых предприятий на рынки, включая межрегиональные и международный • мероприятия по созданию и поддержке общероссийской сети специализированных веб-сайтов для малого бизнеса • создание унифицированных программно-технологических систем информационной поддержки малого предпринимательства • мероприятия по обеспечению льготного доступа малых предприятий к информационным ресурсам, а также создание новых и поддержка эффективно функционирующих региональных и межрегиональных информационных центров по поддержке предпринимательской деятельности на основе действующей инфраструктуры поддержки малого бизнеса • развитие системы информационной поддержки малого предпринимательства в рамках программы «Электронная Россия», обеспечивающей доступ структур поддержки малого предпринимательства к использованию существующих информационных технологий для повышения эффективности бизнес-деятельности • создание функциональных систем поиска партнеров для малых предприятий, системы информации о новых товарах и услугах, обеспечивающих предоставление дополнительных возможностей малым предприятиям для заключения сделок • подготовка и публикация в СМИ информационных материалов, статей, посвященных отдельным проблемам или достижениям • проведение встреч, семинаров и круглых столов с участием ведущих экспертов, журналистов, представителей органов законодательной и исполнительной власти и предпринимателей • проведение статистических обследований различных категорий субъектов малого предпринимательства и анализ на этой основе уровня развития предпринимательской сферы в целом по стране и в отдельных ее регионах, а также прогнозирование экономического развития сектора малого предпринимательства

№ п/п	Направления усиления государственной поддержки предпринимательской деятельности	Система программных мероприятий
5	Укрепление и развитие системы подготовки кадров для малого предпринимательства	<ul style="list-style-type: none"> • организация на льготных условиях повышения квалификации и профессиональной переподготовки кадров малого предпринимательства, в том числе для районов Северного Кавказа, Крайнего Севера и приравненных к ним территорий • обучение предпринимателей основам бухгалтерского учета и отчетности и ознакомление их с нововведениями в этой области • организация системы постоянного профессионального образования для государственных служащих федерального и регионального уровней по вопросам развития малого предпринимательства, а также оказание организационно-методического содействия в подготовке специалистов муниципального уровня • организация дистанционных форм обучения основам предпринимательской деятельности для труднодоступных регионов • планируется разработка типовых учебных программ, в том числе для дистанционного образования, информационно-методических материалов и учебных пособий по подготовке кадров для малого предпринимательства • проведение конференций и семинаров по вопросам подготовки кадров • разработка методики, учебно-консультационных программ по созданию малых интернет-предприятий, а также проведение обучающих семинаров • мероприятия по поддержке эффективно функционирующих базовых образовательных центров для малого инновационного предпринимательства
6	Развитие и повышение эффективности функционирования инфраструктуры поддержки малого предпринимательства	<ul style="list-style-type: none"> • мероприятия по развитию инфраструктуры поддержки малого предпринимательства, формирующие условия для создания цивилизованных рыночных отношений и непосредственно обеспечивающих условия для интенсивного роста малого предпринимательства путем оказания информационных, консультационных, образовательных, финансовых и других услуг • поддержка создаваемым и действующим: <ul style="list-style-type: none"> ♦ государственным фондам поддержки малого предпринимательства ♦ лизинговым центрам ♦ учебно-деловым центрам ♦ бизнес-инкубаторам и технопаркам

№ п/п	Направления усиления государственной поддержки предпринимательской деятельности	Система программных мероприятий
7	Совершенствование деятельности органов государственной поддерж- ки малого предпринимательства	<ul style="list-style-type: none"> ◆ региональным агентствам по поддержке малого предпринимательства, их филиалам и самостоятельным структурам поддержки малого бизнеса на муниципальном уровне ● содействие в развитии инфраструктуры поддержки малого предпринимательства в науко-градах, закрытых административно-территориальных образованиях, военных городках и гарнизонах ● проведение мониторинга деятельности фондов поддержки малого предпринимательства для подготовки методических рекомендаций по оптимизации их деятельности, создание для них единого механизма финансовых расчетов ● проведение научно-исследовательских и аналитических разработок в области регулирования и поддержки малого предпринимательства ● осуществление мероприятий по созданию условий для доступа субъектов малого предпринимательства к: <ul style="list-style-type: none"> ◆ выполнению государственного заказа ◆ разработке проектов Федеральной, специальных и комплексных региональных программ поддержки малого предпринимательства ◆ работам по статистическому и научно-аналитическому изучению малого предпринимательства и разрабатываемым мероприятиям по его государственной поддержке ● проведение исследований по вопросам: <ul style="list-style-type: none"> ◆ налогообложения малого предпринимательства, включая сравнительный анализ различных схем налогообложения и определение льгот по налогообложению для субъектов малого предпринимательства ◆ кредитования и страхования малых предприятий (в том числе взаимного) ◆ ведения бухгалтерского учета и отчетности на малых предприятиях ◆ государственного регулирования трудовых отношений и социальной защиты в сфере малого предпринимательства ◆ определения статуса организаций, представляющих интересы малых предприятий и осуществляющих поддержку предпринимательства

№ п/п	Направления усиления государственной поддержки предпринимательской деятельности	Система программных мероприятий
8	Международное сотрудничество в сфере малого предприниматель- ства	<ul style="list-style-type: none"> • реализация в ряде регионов России 2–3 пилотных проектов по созданию инновационно-инфраструктурных комплексов, включающих в себя инновационно-технологические, информационно-аналитические, консалтинговые структуры поддержки, а также образовательные учреждения по подготовке специалистов в области инновационной деятельности предпринимательства и органами контроля (надзора) • анализ судебной (арбитражной) практики разрешения споров между субъектами предпринимательства и всеми субъектами предпринимательства • разделение всех субъектов Российской Федерации на группы с разным уровнем развития малого предпринимательства. Для каждой из групп планируется проведение конкурсов по выявлению наиболее эффективных проектов региональных программ поддержки малого предпринимательства • проведение конкурсов среди субъектов Российской Федерации с целью отбора регионов для реализации на их территории мер по поддержке различных типов предпринимательских структур, в том числе успешно действующих малых предприятий и начинающих предпринимателей • создание координационного центра по выявлению препятствий в получении и выполнении малыми предприятиями заказов для государственных или муниципальных нужд и разработке предложений по их преодолению • разработка и реализация программ сотрудничества с государствами — участниками СНГ • сотрудничество в области поддержки малого предпринимательства в рамках соглашений между МАП России и министерствами и ведомствами зарубежных стран • Федеральным Фондом поддержки малого предпринимательства и структурами государственной поддержки малого предпринимательства зарубежных стран • сотрудничество в области поддержки малого предпринимательства с международными организациями, участие в подготовке и реализации международных проектов технического содействия развитию малого предпринимательства в Российской Федерации • содействие внешнеэкономической деятельности малых предприятий • участие в работе межправительственных комиссий по торгово-экономическому и научно-техническому сотрудничеству с зарубежными странами, в том числе в созданных в их рамках рабочих группах по малому и среднему предпринимательству

№ п/п	Направления усиления государственной поддержки предпринимательской деятельности	Система программных мероприятий
		<ul style="list-style-type: none"> • создание условий для более полного и эффективного использования средств международной технической помощи в развитии малого предпринимательства • создание центра содействия реализации иностранных программ поддержки предпринимательства • создание общедоступной базы данных об иностранных проектах по поддержке предпринимательства • регулярные рабочие встречи, симпозиумы, семинары и круглые столы с участием представителей иностранных и международных проектов

4.5.3. Основные цели муниципальной экономической политики в сфере гармонизации поддержки и развития предпринимательства



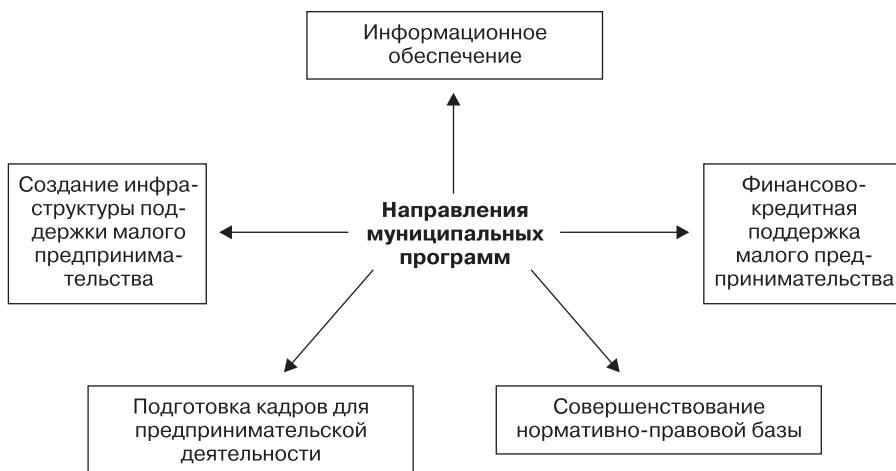
4.5.4. Основные принципы продвижения и поддержки предприятий на местном и региональном уровне

№ п/п	Основные принципы поддержки предприятий	Практические меры, направленные на выполнение принципов	Комментарии
1	Усиление роли муниципальной и региональной власти по отношению к политике поддержки предпринимательства, связанной с развитием региональных и муниципальных стратегий продвижения предприятий	<p>1.1. Разрабатывать стратегии продвижения предприятий на региональном и муниципальном уровнях, основанные на тщательном анализе характеристик региональной/местной экономики с позиции развития малых предприятий</p> <p>1.2. Проводить периодический аудит ресурсов и инфраструктуры местной экономики, к которым имеет доступ малый бизнес, а также аудит уровня доступности новых и существующих малых предприятий к этим ресурсам</p> <p>1.3. Проверять эффективность текущей политики и программ поддержки малого предпринимательства</p> <p>1.4. Координировать всю деятельность по поддержке малого бизнеса в целях недопущения противоречий в местностях/регионах; согласовывать местную/региональную стратегию с национальными и международными программами малого предпринимательства</p>	<p>Осуществление этих мер влечет за собой пересмотр:</p> <ul style="list-style-type: none"> • местной экономической структуры • местного рынка труда • окружения и инфраструктуры • текущей деятельности по продвижению предпринимательства <p>Ключевой темой подобных проверок должен быть мониторинг местных барьеров, препятствующих входу вновь образовавшихся предприятий на рынок</p> <p>Основная цель проверки заключается в наблюдении за уровнем ресурсов, выделенных для продвижения предпринимательства на всех уровнях</p> <p>Следует всегда ориентироваться на то, что местный уровень является оправданным для согласования усилий</p>
2	Реализация практических шагов по поддержке развития предпринимательства на местном уровне	<p>2.1. Принимать текущие решения, относящиеся к распределению государственных поставок малым и средним предприятиям на региональном, муниципальном и федеральном уровнях</p> <p>2.2. Организовывать связующие звенья между малыми и крупными предприятиями</p>	<p>Основная цель — усиление конкурентоспособности местной/региональной экономики. Достижения цели можно добиться путем распространения использования субподряда малыми фирмами</p>

№ п/п	Основные принципы поддержки предприятий	Практические меры, направленные на выполнение принципов	Комментарии
		<p>как одним из путей перестройки крупных предприятий для того, чтобы усилить их конкурентоспособность; следует также по возможности использовать резервы неэффективно действующих и неэффективных предприятий с целью обеспечения прямой материальной поддержки малых и средних предприятий</p> <p>2.3. Признать важность потенциального вклада малых предприятий в решение проблем, связанных с трудоустройством военных пенсионеров путем разработки специальных программ</p> <p>2.4. Избегать концентрации местного экономического развития на крупнейших местных работодателях</p> <p>2.5. Признать, что местное экономическое развитие не должно быть ограничено продвижением только промышленного производства</p> <p>2.6. Устранять бюрократические преграды, влияющие на развитие предпринимательства</p> <p>2.7. Сделать приоритетным образование и поддержку постоянного представительства интересов малого бизнеса в местной и региональной администрациях</p>	<p>Это направление можно реализовать путем усиленного использования внутренних и внешних проверок местной и региональной администрации, гарантируя их широкое освещение в средствах массовой информации</p> <p>При этом необходимо привлечь представителей малого предпринимательства к разработке местной/региональной стратегии развития и поддержке предпринимательства и к внедрению этой стратегии</p>
3	Развитие государственного и местного партнерства на местном и региональном уровнях в качестве механизма для продвижения и поддержки предприятий	3.1. Продвигать партнерство между региональной/местной властью и организациями частного сектора в качестве механизма мобилизации финансовых и человеческих ресурсов для достижения целей местного/регионального развития	

№ п/п	Основные принципы поддержки предприятий	Практические меры, направленные на выполнение принципов	Комментарии
		3.2. Периодически контролировать приток финансов на местный уровень	Необходимо также расширять полномочия местных банков в области кредитования во избежание исключительного «кассовых» функций банков (без полномочий выдавать кредиты)
		3.3. Организовывать местные нетрадиционные межрегиональные и других типов фондов для поддержки развития малого предпринимательства	Особо необходимо это мероприятие в тех случаях, когда нет возможности получить достаточные источники финансирования из банковского сектора на местном уровне
4	Способствование развитию инфраструктуры поддержки малого предпринимательства в качестве инструментов местного/регионального экономического развития	4.1. Образовывать эффективные структуры, ставя, при этом, реальные задачи в соответствии с ресурсами и местными экономическими условиями	
		4.2. Привлекать партнеров, обращая их внимание на местных предпринимателей и их нуждах	В качестве партнеров можно привлекать крупные предприятия, университеты, бизнес-ассоциации, консалтинговые компании и т. п.

4.5.5. Основные направления муниципальных программ развития малого предпринимательства



4.5.6. Виды и формы поддержки малых предприятий Выборгского района Ленинградской области

Виды поддержки	Формы поддержки	Механизм осуществления поддержки
Организационная помощь	1. Скорое и эффективное решение всех вопросов, поднимаемых представителями малого предпринимательства во властных структурах	1. Все действующие МП должны быть разбиты на ряд категорий в соответствии с: <ul style="list-style-type: none"> • основным направлением деятельности • их экономическим положением на основе анализа динамики развития за последнее время (перспективные, среднесрочные, малоперспективные, неперспективные)
	2. Создание равных и справедливых условий конкуренции за право пользования государственными (муниципальными) ресурсами	2. Категории предприятий должны отражать степень их приоритетности в оказании тех или иных видов поддержки Каждой категории должны соответствовать определенные виды поддержки. Виды поддержки должны делиться на 3 группы: <ul style="list-style-type: none"> • общие (для всех без исключения малых предприятий) • категориальные (для установленных категорий малых предприятий) • индивидуальные (для отдельных предприятий в данной категории)
		3. Предприятие может пользоваться только одним видом индивидуальной поддержки

Виды поддержки	Формы поддержки	Механизм осуществления поддержки
		4. Оказываемая поддержка должна вести к расширению доходной базы местного бюджета и не иметь благотворительного характера
Экономическая поддержка	1. Поддержка существующих производств	1. Налоговые освобождения по налогам, поступающим в местный бюджет. Они могут предоставляться лишь в том случае, если указанная сумма будет направлена на финансирование конкретных социально значимых объектов (программ), признанных таковыми администрацией
		2. Налоговые льготы. Они могут, например, предоставляться по налогу на имущество (в части средств, поступающих в местный бюджет) при наличии перспективной программы оздоровления производства с привлечением прямых инвестиций
		3. С целью снижения уровня безработицы можно применять налоговые скидки в зависимости от среднесписочной численности работников и от размера фонда заработной платы. Скидки должны устанавливаться по налогам, где налогооблагаемой базой является ФОТ
		Установленная скидка должна компенсироваться: <ul style="list-style-type: none"> • ростом поступлений по налогу на доходы физических лиц либо • соответствующим сокращением расходов на систему социальной поддержки безработных
		4. Налоговый кредит должен предоставляться предприятиям, отнесенным к категориям «перспективные» и «среднеперспективные». Цель налогового кредита — закупка нового оборудования, расширение производства, запуск нового производства. Предоставление налогового кредита должно сопровождаться убедительными расчетами по планируемому расширению налогооблагаемой базы
		5. Применение механизма налоговой амнистии по долгам в местный бюджет в случае реализации инвестиционных проектов
	2. Поддержка новых производств	Вновь создаваемые малые предприятия должны быть освобождены от уплаты следующих

Виды поддержки	Формы поддержки	Механизм осуществления поддержки
		<p>налогов, поступающих в местный бюджет, сроком на один год:</p> <ul style="list-style-type: none"> • сбор за уборку территорий • налог на имущество юридических лиц (в части 50%-ного платежа, перечисляемого в местный бюджет) • налог на прибыль (в части 2%-ного платежа, перечисляемого в местный бюджет) • ЕНВД (в части платежа, поступающего в местный бюджет) • ЕН УСН (в части платежа, поступающего в местный бюджет) <p>При этом должна существовать система ограничений, разработанная на основе приоритетности видов деятельности для муниципального образования</p>
Информационная поддержка	3. Создание единой общедоступной электронной базы данных по всем предприятиям, зарегистрированным на территории муниципального образования	<p>База данных должна включать:</p> <p>1. Сведения о предприятиях:</p> <ul style="list-style-type: none"> • основные данные о предприятии • данные о номенклатуре и модификации изготавливаемой продукции • данные об основных фондах • сведения о временно незадействованных основных фондах, которые могут быть сданы в аренду, проданы, переданы в качестве учредительного взноса во вновь создаваемое предприятие • сведения о промышленном оборудовании, которое предприятие готово продать, сдать в аренду, в лизинг
		<p>2. Сведения о государственных или муниципальных ресурсах:</p> <ul style="list-style-type: none"> • сведения о муниципальных и областных заказах • сведения об объемах и видах выпущенных ценных бумаг • утвержденный на текущий год бюджет, включая лимиты финансирования отдельных департаментов и служб • утвержденный на год объем зачетов

Глава 5

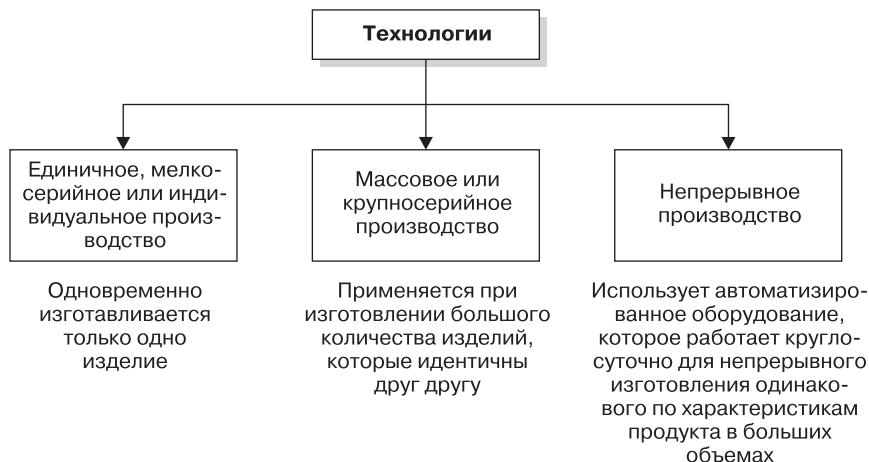
ВНУТРИФИРМЕННОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО: СУЩНОСТЬ, ЦЕЛИ И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ

5.1. Цели внутрифирменного предпринимательства. Выбор систем производства и технологий

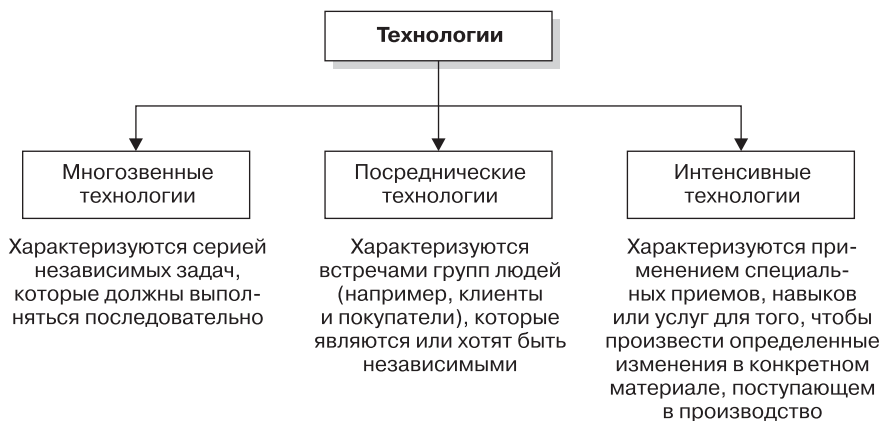
5.1.1. Структура целей компании



5.1.2. Классификация технологий по Джоан Вудворд



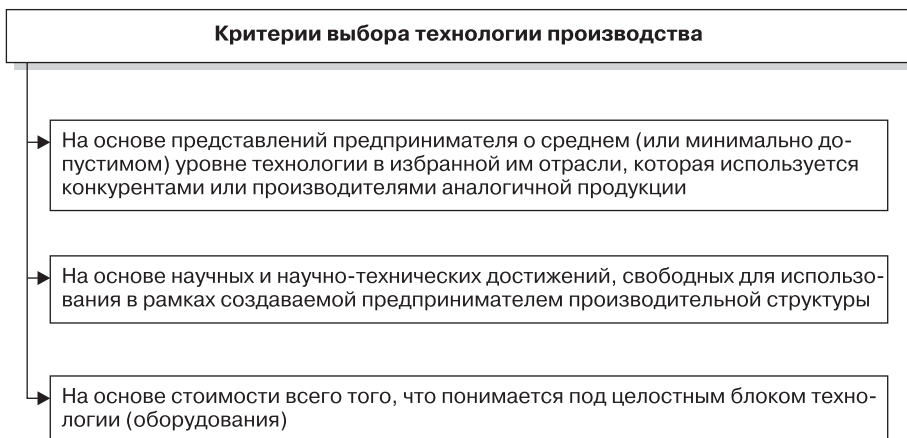
5.1.3. Классификация технологий по Джеймсу Томпсону



5.1.4. Классификация технологий

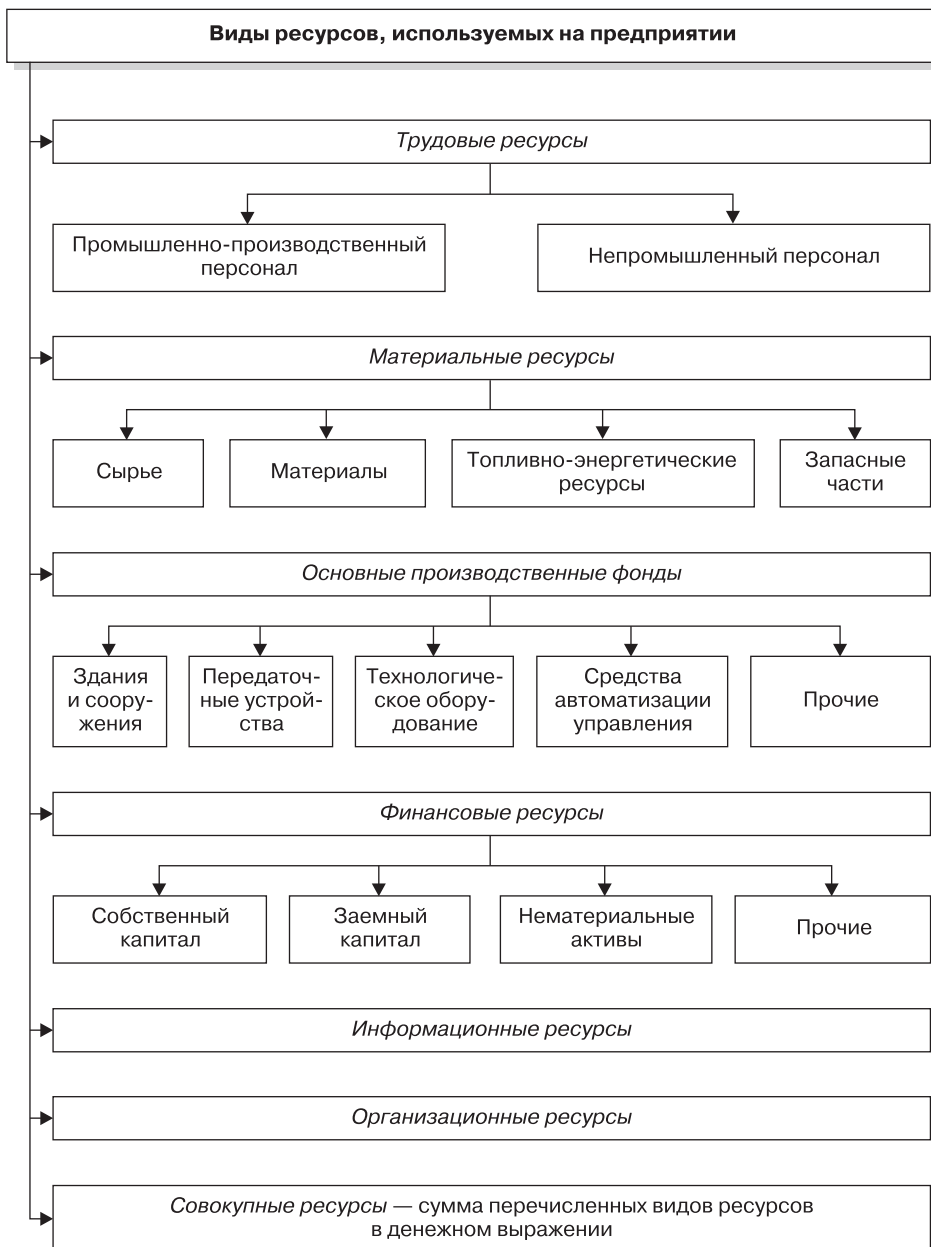
Признак классификации	Виды технологий
1. Отрасль применения	Наука, образование
	Информатика
	Промышленность
	Сфера услуг
	Здравоохранение
	и т. д.
2. Уровень новизны	Оригинальные (пионерские) в мире, на основе изобретений
	Оригинальные для организации, на основе ноу-хау
3. Динамика развития	Прогрессирующие
	Развивающиеся
	Устоявшиеся
	Устаревшие
4. Сфера применения технологии	Управленческие (основные, вспомогательные, обслуживающие)
	Производственные (основные, вспомогательные, обслуживающие)
5. Назначение	Созидательные
	Разрушительные
	Двойного назначения
6. Отношение к ресурсам	Наукоемкие
	Капиталоемкие
	Энергоемкие
	Энергосберегающие
	Безотходные
	Малооперационные
7. Уровень автоматизации	Ручные
	Механизированные
	Автоматизированные
	Автоматические
	Полностью автоматические
8. Конкурентоспособность	Конкурентоспособные (в конкретных странах)
	Неконкурентоспособные

5.1.5. Критерии, на основе которых производится выбор технологии производства

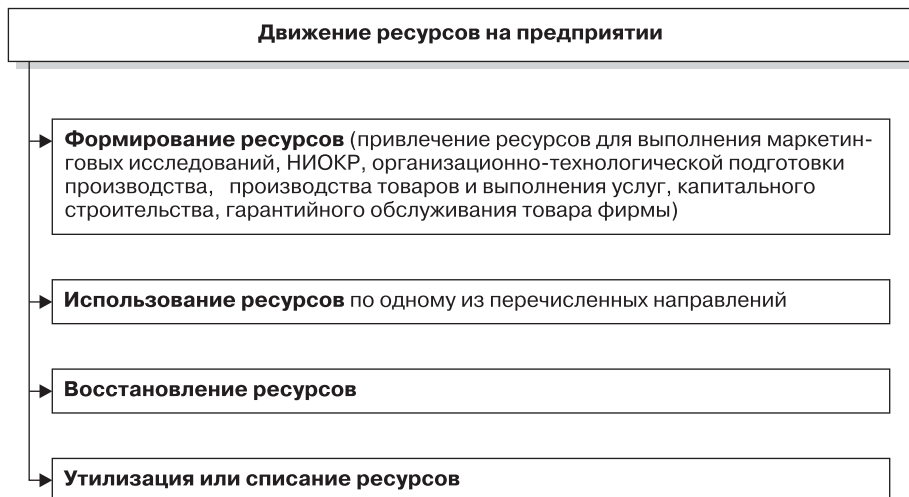


5.2. Внутрифирменное распределение ресурсов

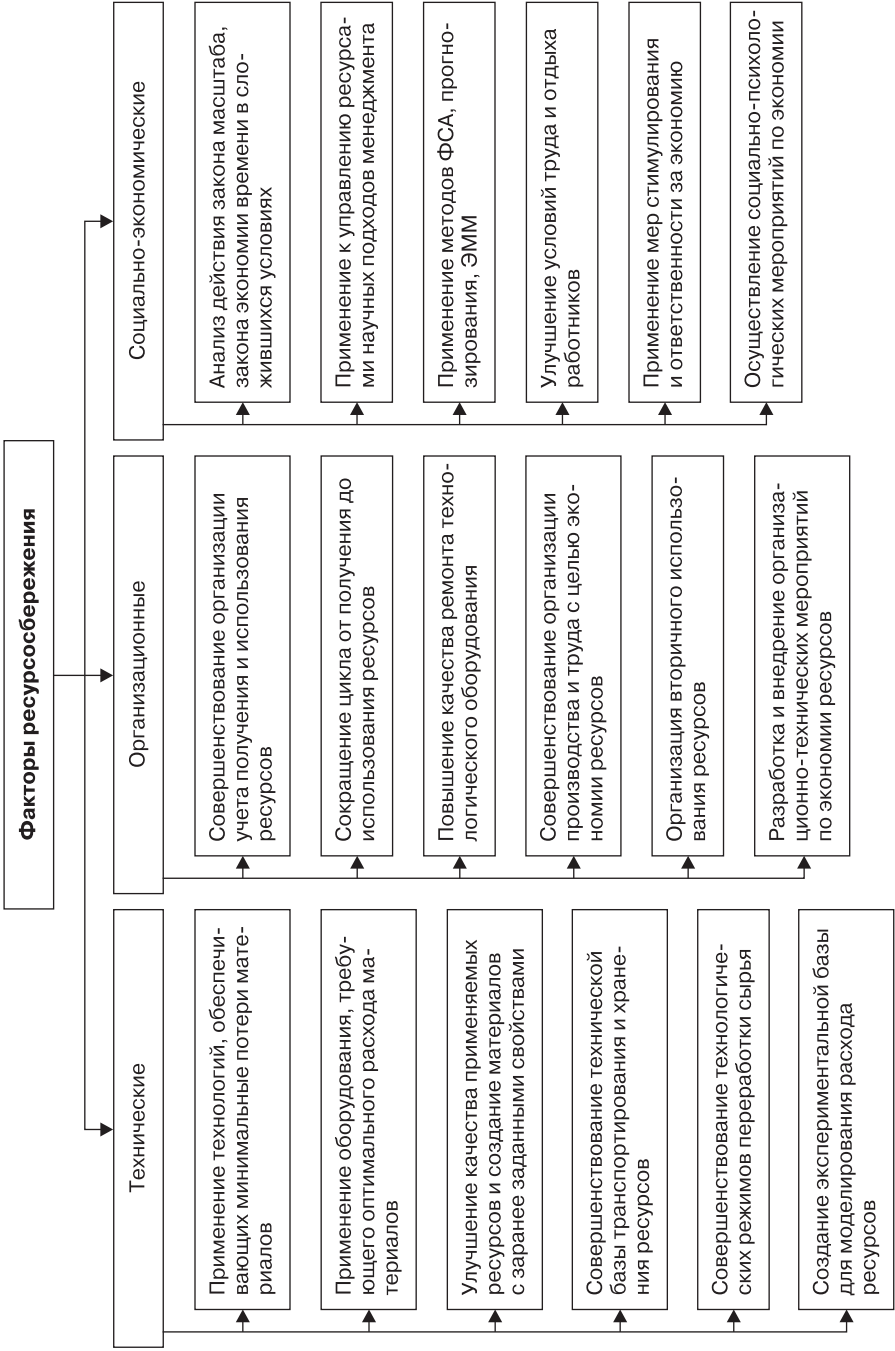
5.2.1. Виды ресурсов, используемых предпринимательскими единицами



5.2.2. Процесс движения ресурсов на предприятии

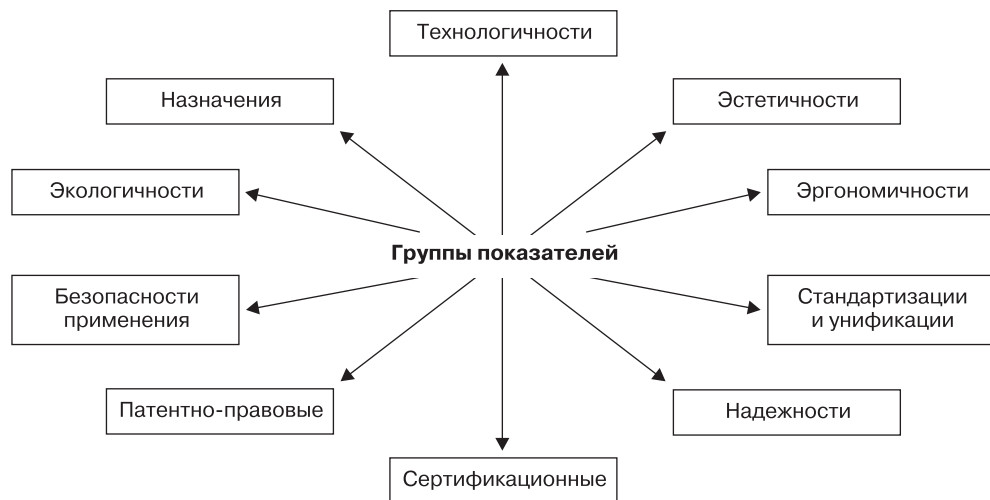


5.2.3. Факторы ресурсосбережения

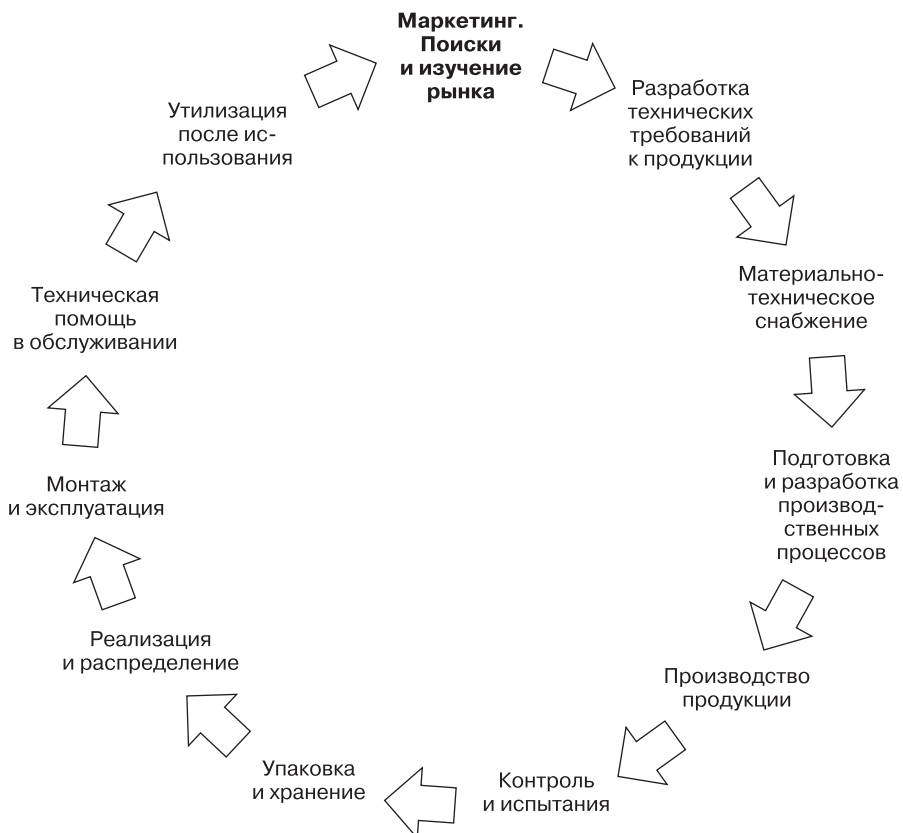


5.3. Внутрифирменные системы управления качеством продукции, работ, услуг: товарный знак, стандартизация, сертификация, лицензирование

5.3.1. Группы показателей качества продукции



5.3.2. Модель «петли качества»



5.3.3. Основные виды стандартов, применяемых в России

Виды стандартов	Комментарии
Основополагающие стандарты	<p>Разрабатывают с целью содействия взаимопониманию, техническому единству и взаимосвязи деятельности в различных областях науки, техники и производства. Этот вид нормативных документов устанавливает такие организационные принципы и положения, требования, правила и нормы, которые рассматриваются как общие для этих сфер и должны способствовать выполнению целей, общих как для науки, так и для производства</p> <p>Примером могут быть ГОСТ Р 1.0-92, ГОСТ Р 1.2-92, ГОСТ Р 1.4-93, ГОСТ Р 1.5-92 нормативные документы по организации Государственной системы стандартизации в России</p>
Стандарты на продукцию (услуги)	<p>Устанавливают требования либо к конкретному виду продукции (услуги), либо к группам однородной продукции (услуги). В отечественной практике есть две разновидности этого вида нормативных документов:</p> <ul style="list-style-type: none"> • стандарты общих технических условий, которые содержат общие требования к группам однородной продукции, услуг • стандарты технических условий, содержащие требования к конкретной продукции (услуге) <p>Допускается также разработка стандартов на отдельные требования к группам однородной продукции (услуги)</p>
Стандарты на работы (процессы)	<p>Устанавливают требования к конкретным видам работ, которые осуществляются на разных стадиях жизненного цикла продукции: разработки, производства, эксплуатации (потребления), хранения, транспортировки, ремонта, утилизации</p>
Стандарты на методы контроля (испытаний, изменений, анализа)	<p>Рекомендуют применять методики контроля, в наибольшей степени обеспечивающие объективность оценки обязательных требований к качеству продукции, которые содержатся в стандарте на нее. Главный критерий объективности метода контроля (испытания, измерения, анализа) — воспроизводимость и сопоставимость результатов. Необходимо пользоваться именно стандартизованными методами контроля, испытаний, измерений и анализа, так как они базируются на международном опыте и передовых достижениях</p>

5.3.4. Методы контроля качества на предприятии



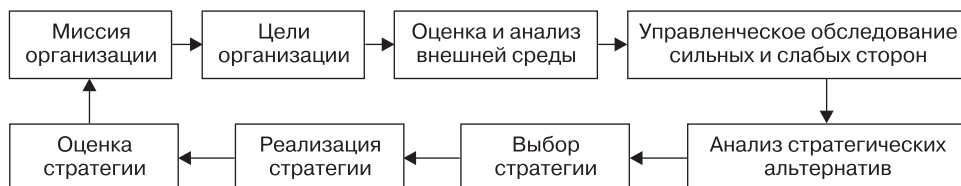
5.3.5. Последовательность действий, составляющих совокупную процедуру сертификации

Порядок проведения сертификации

- **Подача заявки на сертификацию.** Заявитель направляет заявку в соответствующий орган по сертификации, а при отсутствии — в Госстандарт РФ или другой федеральный орган управления
- **Отбор, идентификация образцов и их испытания.** Образцы для испытаний отбирает, как правило, испытательная лаборатория или другая организация по ее поручению
- **Оценка производства.** В зависимости от выбранной схемы сертификации проводятся анализ состояния производства, сертификация производства либо сертификация системы управления качеством. Метод оценки производства указывается в сертификате соответствия продукции
- **Выдача сертификата соответствия.** Протоколы испытаний, результаты оценки производства, другие документы о соответствии продукции, поступившие в орган по сертификации, подвергаются анализу для окончательного заключения о соответствии продукции заданным требованиям. По результатам оценки составляется заключение эксперта. Срок действия сертификата соответствия устанавливает орган по сертификации, но не более трех лет
- **Применение знака соответствия.** Изготовитель получает право маркировки сертифицированной продукции знаком соответствия, получив лицензию от органа по сертификации
- **Инспекционный контроль за сертифицированной продукцией.** Проводится, если это предусмотрено схемой сертификации, в течение всего срока действия сертификата и лицензии на применение знака соответствия (не реже одного раза в год). Форма контроля — периодические и внеплановые проверки с испытанием образцов для доказательства того, что производимая продукция продолжает соответствовать требованиям, подтвержденным сертификацией
- **Корректирующие мероприятия.** Назначаются в случаях нарушения соответствия продукции установленным требованиям и правил применения знака соответствия

5.4. Внутрифирменные системы планирования

5.4.1. Процесс стратегического планирования



5.4.2. Преимущества процесса планирования деятельности фирм и их деловых отношений



5.4.3. Источники информации для процесса планирования



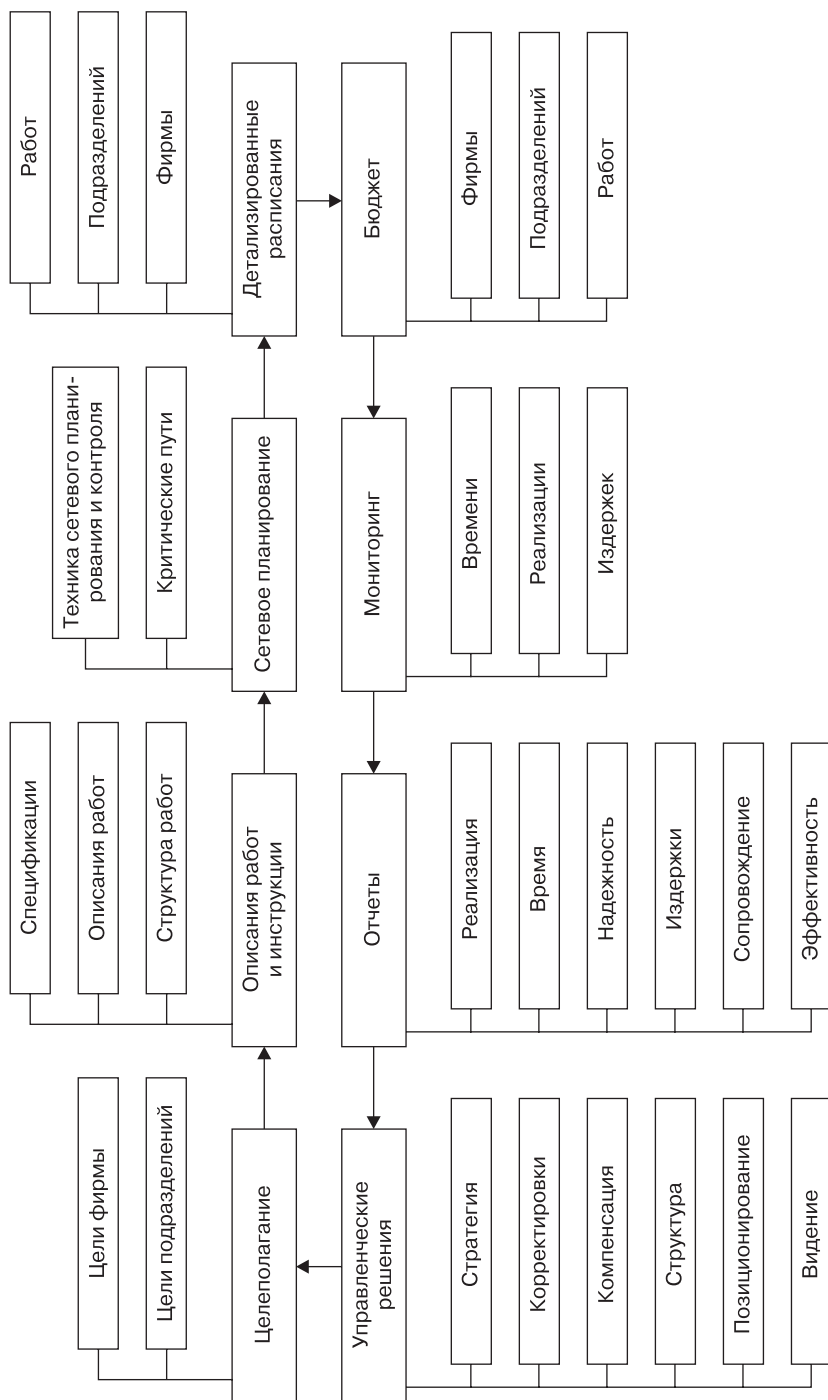
5.4.4. Классификация видов планирования

Признаки классификации	Виды планирования
Период планирования	Долгосрочное (6 лет и более)
	Среднесрочное (3–5 лет)
	Краткосрочное (1–2 года)
Уровень планирования	Организация в целом
	Подразделение
	Проект
	Отдельные исполнители
Предмет планирования	НИОКР
	Производство
	Сбыт
	Снабжение
	Труд
	Финансы
Содержание планирования	Прочие
	Продуктовое
	Ресурсное
Цели планирования	Объемное
	Стратегические
	Оперативные

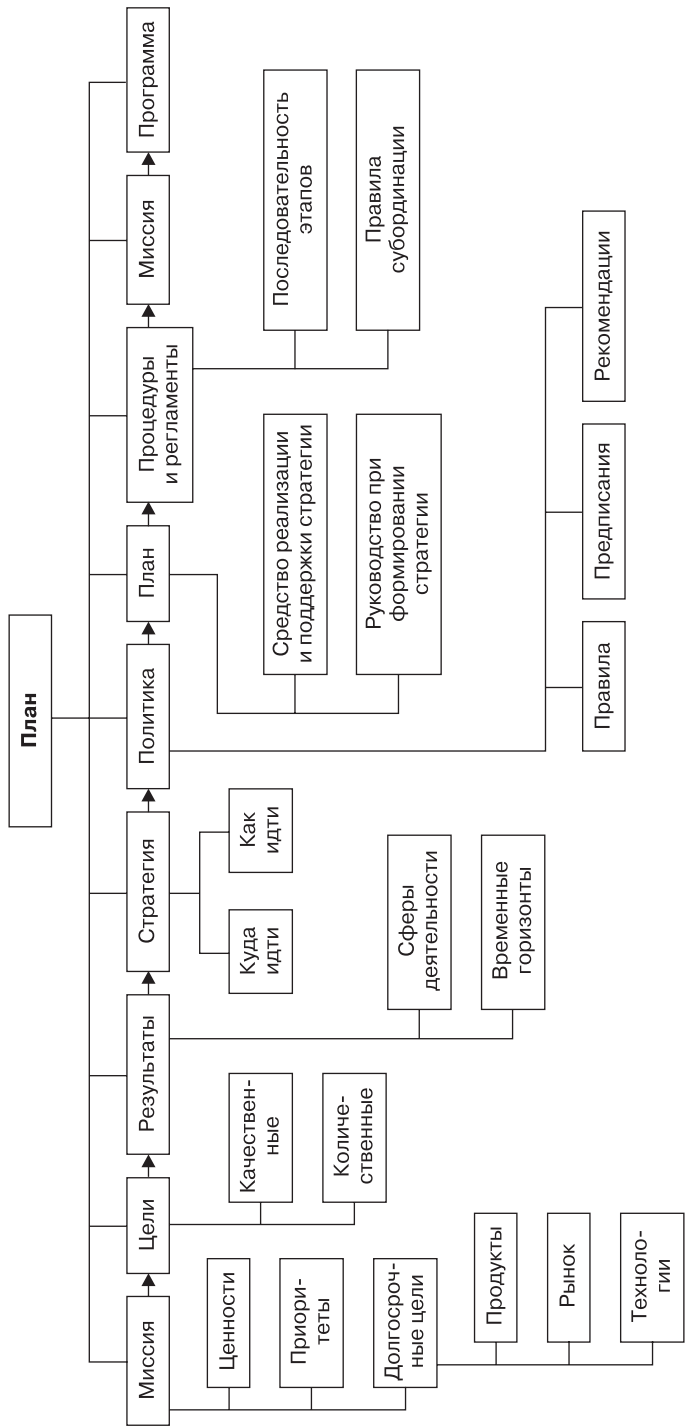
5.4.5. Классификация плановых показателей

Признак классификации	Виды показателей
Отношение к конечному результату планирования	Конечные
	Промежуточные
Характер единиц измерения	Натуральные
	Стоимостные
Содержание показателей	Количественные
	Качественные
Характер измеряемых параметров	Объемные
	Сетевые
Отношение к измеряемым показателям	Абсолютные
	Относительные
Степень директивности	Утверждаемые
	Расчетные
	Информационные

5.4.6. Процедура планирования



5.4.7. Место планирования в стратегическом управлении



5.4.8. Классификация стратегий

Классификационный признак	Наименование стратегии	Краткая характеристика стратегии
1. Принцип иерархической подчиненности	1.1. Корпоративные стратегии	Разрабатываются для компаний, действующих в нескольких сферах бизнеса. На этом уровне, как правило, рассчитываются стратегические соответствия между отдельными сферами бизнеса, разрабатываются планы диверсификации, осуществляется глобальное управление финансовыми ресурсами
	1.2. Стратегии сфер бизнеса	Уровень первых руководителей недиверсифицированных организаций, или совершенно независимых. Как правило, на этом уровне разрабатывается и реализуется стратегия, базирующаяся на корпоративном стратегическом плане, основной целью которой является повышение конкурентоспособности организации и ее конкурентного потенциала
	1.3. Функциональные стратегии	Разрабатываются на уровне руководителей функциональных сфер: финансов, маркетинга, НИОКР, производства, управления персоналом и т. д.
	1.4. Линейные стратегии	Разрабатываются на уровне руководителей подразделений организации или ее представительств, филиалов
2. Направление развития организации в целом	2.1. Стратегия ограниченного роста	Стратегия, для которой характерно установление целей развития от «достигнутого», с последующей корректировкой на изменяющиеся условия. Свойственна зрелым отраслям экономики, для фирм, оперирующих на стабильном рынке с низким потенциалом роста, с равномерно развивающейся или относительно постоянной технологией, когда организация в основном удовлетворена своим положением. Основные направления этой стратегии обращены на улучшение финансовых показателей и конкурентоспособности выпускаемых ею продуктов или услуг
	2.2. Стратегия роста	Стратегия, применяемая в динамично развивающихся отраслях и сегментах рынка, когда рынок (отрасль) привлекают новых участников своими высокими потенциальными возможностями, а макроэкономическое окружение отличается достаточной стабильностью. Для нее характерно установление ежегодного существенного превышения уровня развития над уровнем развития предыдущего года
	2.3. Стратегия сокращения	Стратегия, предназначенная для закрепления достигнутого преимущества и постепенного ухода с существующего рынка. Она встречается у фирм в отраслях, не привлекательных для новых участников, с низким потенциалом развития и прибыльности. К ней прибегают только в случае, когда показатели деятельности организации приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению. Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в прошлом. Решения, вырабатываемые в рамках этой стратегии, часто очень жестки, например: <ul style="list-style-type: none"> • ликвидация, полная распродажа имущества и уход с рынка

Классификационный признак	Наименование стратегии	Краткая характеристика стратегии				
3. Базовая концепция достижения конкурентных преимуществ	2.4. Стратегия сочетания	<ul style="list-style-type: none">• отделение от фирмы некоторых подразделений или видов деятельности• сокращение и переориентация, предполагающая сокращение части деятельности фирм с целью увеличения прибыли, жесткий контроль над снижением себестоимости, сокращение или отказ от инвестиций и т. п. <p>Представляет собой сочетание ограниченного роста, роста и сокращения. Типична для фирм, работающих на разных рынках и в различных отраслях, привлекающих для новых участников своим потенциалом роста, возможностью получения высоких прибылей, низким барьером для вступления на рынок товаров и услуг, но при нестабильном макроэкономическом окружении. Она очень уязвима с финансовой позиции при агрессивных действиях конкурентов</p>				
		<p>Основной смысл заключается в значительной экономии затрат на единицу продукции за счет роста масштабов производства и привлечения большого числа потребителей, для которых цена является определяющим фактором при покупке. Фирмы, выбравшие для себя стратегию снижения себестоимости, ориентируются на изготовление недорогих, но качественных изделий массового потребления</p>				
	3.1. Стратегия минимизации издержек	условия использования	Характеристика стратегии			
				Преимущества	характеристика стратегии по показателям	
						Дополнительный рост объема продаж и получение сверхприбыли за счет уменьшения рыночной доли конкурентов
						Разрушение стратегий конкурентов в области дифференциации продукции и локализации рынка за счет ценовой доступности своей продукции
						Ужесточение входного барьера по себестоимости для других фирм
						Нейтрализация повышения цен поставщиками за счет создания резервов сырья
						Создание условий для вытеснения товаров-заменителей
						Формирование имиджа надежного партнера
Необходимые условия						
			Большая доля на рынке и доступ к дешевым ресурсам			
			Эластичность спроса по цене и однородность по структуре			
			Конкуренция преимущественно в ценовой области			
		Производство стандартизированной продукции				

Классификационный признак	Наименование стратегии	Краткая характеристика стратегии	
3.2. Стратегия дифференциации продукции	Требования к организации производства и управления	Оптимальные размеры производства	Характеристика стратегии характеристика стратегии по показателям Дополнительный рост объема продаж и получение сверхприбыли за счет удовлетворения предпочтений потребителей Разрушение стратегий конкурентов в области снижения себестоимости за счет разнообразия продукции Ужесточение входного барьера за счет наличия сформировавшихся предпочтений потребителей Наличие больших резервов при повышении цен на сырье Вытеснение товаров-заменителей Формирование имиджа фирмы, заботящейся о запросах потребителей
		Высокий уровень технологической подготовки, автоматизации производства	
		Ресурсосберегающие технологии	
	Дестабилизирующие факторы	Интенсивное использование персонала	
		Жесткий контроль себестоимости	
		Ориентация на весь рынок	
	Сущность данной стратегии может заключаться в дифференциации коммерческих характеристик продукции за счет производства продукции с более совершенными параметрами, качеством исполнения, оформлением, сервисом и т. п.	Технологические нововведения	
		Изменение предпочтений потребителей	
		Появление новых товаров	
		Основной смысл стратегии заключается в ориентации на тех потребителей, которых стандартная продукция не устраивает. Сущность данной стратегии может заключаться в дифференциации коммерческих характеристик продукции за счет производства продукции с более совершенными параметрами, качеством исполнения, оформлением, сервисом при эксплуатации	

Классификационный признак	Наименование стратегии	Краткая характеристика стратегии	
		Необходимые условия	Спрос на продукцию разнообразен по структуре Много способов выделения продукции Конкуренция преимущественно в неценовой области Продукция фирмы занимает незначительную часть в бюджете потребителя Ограниченное число фирм использует данную стратегию Наличие легко переналаживаемого производства Высокий уровень подготовки производства Собственные НИОКР и опытное производство Ориентация на весь рынок
3.3. Стратегия сегментирования рынка (фокусирования)	Преимущества	Дестабилизирующие факторы	Большие издержки на создание имиджа продукции, вызывающие повышение цен Чрезмерная дифференциация товара, при которой потребитель перестает ощущать эффект от дифференциации
		Стратегия направлена на обеспечение преимуществ над конкурентами в обособленном и часто единственном сегменте рынка, выделяемом на основе географического, психологического, поведенческого или демографического принципов. Основная идея стратегии заключается в том, что фирма может обслужить свой узкий целевой рынок более эффективно, чем конкуренты, которые рассредоточивают свои ресурсы на весь рынок	
		Характеристика стратегии	
		условия использования	характеристика стратегии по показателям
		Дополнительный рост объема продаж и получение сверхприбыли за счет специализации фирмы на конкретном сегменте рынка Возможность использования преимуществ стратегии снижения себестоимости и дифференциации продукции в целевом сегменте рынка Формирование имиджа фирмы, заботящейся о потребностях конкретных потребителей	

Классификационный признак	Наименование стратегии	Краткая характеристика стратегии	
		Необходимые условия	Существование четко определенных групп потребителей, которые имеют различные потребности Конкуренты предпочитают обслуживать все группы потребителей, не ориентируясь на конкретные сегменты рынка Ресурсы фирмы не позволяют обслуживать весь рынок Близкое расположение к потребителям Высокая степень дифференциации производственной деятельности Организация структуры управления по товарным группам Наличие собственной розничной сети
3.4. Стратегия внедрения новшеств		Дестабилизирующие факторы	Уменьшение цен на аналогичные товары, производимые конкурентами Более широкий ассортимент товаров, предлагаемый фирмами, использующими стратегию дифференциации продукции Возможность вытеснения конкурентами с данного сегмента рынка
		Фирмы направляют свои усилия на поиск принципиально новых, высокоэффективных технологий. Главная цель стратегии — опередить конкурентов и единолично занять рыночную нишу, где конкуренция отсутствует или ничтожно мала. Большой риск выбора данной стратегии объясняется высокой степенью неопределенности ее результатов, что удерживает многие фирмы от следования данной стратегии	
		Характеристика стратегии	
		условия использования	характеристика стратегии по показателям
	Преимущества		Получение сверхприбыли за счет монопольного установления цен Блокирование входа в отрасль за счет монопольного владения исключительными правами Гарантированное получение прибыли в течение действия исключительных прав Отсутствие товаров-заменителей Формирование имиджа фирмы-новатора, направляющей свои усилия на реализацию потенциальных возможностей потребителя

Классификационный признак	Наименование стратегии	Краткая характеристика стратегии			
		Необходимые условия	Наличие потенциального спроса на предполагаемые новшества Наличие крупных предприятий, готовых поддерживать новшество Отсутствие аналогов продукции Высокая научно-техническая квалификация персонала Матричная структура управления Венчурная организация бизнеса на начальных этапах нововведения Большие объемы финансирования Высокие издержки на начальных этапах Противодействие рынка внедрению нововведений Высокий риск банкротства		
	3.5. Стратегия оперативного реагирования на потребности рынка	Требования к организации производства и управления	Высокая научно-техническая квалификация персонала		
		Дестабилизирующие факторы	Матричная структура управления		
		Фирмы, выбравшие эту стратегию, нацелены на максимально быстрое удовлетворение возникающих потребностей. Основной принцип поведения таких фирм заключается в выборе и реализации проектов, наиболее рентабельных в текущих рыночных условиях	Характеристика стратегии	Характеристика стратегии по показателям	
				условия использования	Получение сверхприбыли за счет высокой цены на дефицитную продукцию
					Высокая заинтересованность потребителей в приобретении продукции
					Небольшое количество товаров-заменителей
					Формирование имиджа фирмы, обеспечивающей немедленное удовлетворение потребностей покупателей
		Необходимые условия	Спрос на продукцию неэластичен		
			Вход и выход из отрасли не представляют трудности		
			Небольшое количество конкурентов		
			Нестабильность рынка		
		Требования к организации производства и управления	Гибкое неспециализированное производство с высокой степенью дифференциации		
Матричная структура управления					

Классификационный признак	Наименование стратегии	Краткая характеристика стратегии	
		Направления реализации стратегии	Краткая характеристика
4. Принадлежность к стратегиям, изменяемым в зависимости от внешних и внутренних условий	4.1. Наступательные и оборонительные стратегии		Высокая степень мобильности персонала Маркетинговая служба ориентирована на долгосрочные высоко-рентабельные проекты Высокие удельные издержки Отсутствие долгосрочных перспектив в конкретном бизнесе Большое количество дестабилизирующих факторов внешней среды Отсутствие гарантий получения прибыли Высокий риск банкротства
		Дестабилизирующие факторы	
		Совокупность мероприятий по удержанию и приобретению конкурентных преимуществ упрждающего характера относят к категории наступательных стратегий. Можно выделить несколько направлений реализации наступательной стратегии:	
		Наступление на сильные стороны конкурента	Через снижение цен, использование сравнительной рекламы (в рамках действующего законодательства), наделение продукции качествами, которые важны для клиентуры конкурентов, и т. п.
		Наступление на слабые стороны конкурента	Через развитие бизнеса в тех географических регионах, где конкурент обладает незначительной рыночной долей, работу с сегментами, концентрацию усилий на тех продуктах, где аналоги конкурента имеют относительно невысокое качество, концентрацию усилий на рынке, где конкуренты не смогли или не успели прочно закрепиться, и т. п.
		Многоплановое наступление	Предполагает одновременное осуществление мероприятий в разных направлениях
		Захват стратегических рубежей	Предполагает получение конкурентного преимущества в новом, еще не сформировавшемся, но перспективном сегменте и принуждение конкурента к завершению упушенного
	Партизанские нападения	Например, выдвижение официальных обвинений конкурента в нарушении антимонопольного законодательства, патентного права, недобросовестной рекламе и т. п.	
	Упреждающие действия	Мероприятия по созданию конкурентного преимущества, например наращивание производственных мощностей	

Классификационный признак	Наименование стратегии	Краткая характеристика стратегии	
	4.2. Стратегии вертикальной интеграции	<p>С точки зрения модели «национального ромба» М. Портера вертикальная интеграция — это способ укрепления связи «организация—поддерживающие отрасли». Одним из мотивов вертикальной интеграции является желание расширить бизнес в связи со стабилизацией рыночной ситуации и невозможностью увеличения рыночной доли</p> <p>Недостатки стратегии:</p> <ul style="list-style-type: none">• требует инвестиций• увеличивает риск для всей организации, так как при ее реализации организация вступает в новые сферы бизнеса• сильно вертикально-интегрированные фирмы часто бывают завязаны в единый технологический цикл и при появлении прорывных технологий сталкиваются с наибольшими трудностями при перестройке процесса• оптимальные объемы производства для различных этапов могут сильно различаться, что не позволит организации максимально использовать преимущества эффектов масштабов	
	4.3. Стратегии для отраслевых лидеров	<p>Доминантный отраслевой лидер — это организация, чья рыночная доля значительно превосходит рыночные доли прочих организаций и вероятность ее значительного снижения минимальна. Можно выделить три стратегии для лидеров:</p>	
		Наименование стратегии	Краткая характеристика
		Перманентная стратегия нападения	<ul style="list-style-type: none">• подразумевает позитивное отношение в организации к инновационной деятельности• фирма стремится опережать развитие рынка, тем самым увеличивая свою рыночную долю
Стратегия укрепления и защиты			<ul style="list-style-type: none">• предполагает создание таких условий, при которых конкурентам было бы сложно увеличивать рыночную долю за счет лидирующей компании
		Стратегия демонстрации силы	<ul style="list-style-type: none">• предполагает оперативное реагирование на попытки конкурентов захватить часть рыночной доли посредством еще большего, чем у конкурентов, снижения цены, усиления рекламных усилий, больших дилерских скидок и т. д.

Классификационный признак	Наименование стратегии	Краткая характеристика стратегии		
		Стратегии организаций, занимающих вторые места, в значительной степени определяются параметрами отрасли:	Наименование стратегии	Краткая характеристика
4.4. Стратегии для рядовых отраслевых организаций		Параметры отрасли	Увеличение рыночной доли	Может реализовываться через снижение издержек или посредством дифференциационной стратегии
		Отрасли с ярко выраженными эффектами масштаба	Уход из отрасли (как возможность)	Относительно малым организациям практически невозможно удержаться на рынке в силу сложности завоевания признания у потребителей, невозможности широко рекламироваться, сложности в получении необходимых капиталов и др.
		Эффекты масштабов выражены не столь значительно	Стратегия вакантной ниши	Предполагает захват достаточно емкой вакантной ниши, способной обеспечить требуемый объем реализации и перспективы роста
			Стратегия специализации	Предполагает работу с несколькими тщательно отобранными смежными сегментами
			Стратегия выделяемых отличий	Предполагает создание исключительно качественного продукта, имеющего уникальные свойства
			Стратегия спокойного следования	Предполагает работу в сегментах, где конкуренция слаба или отсутствует
4.5. Стратегии для слабых организаций и организаций в состоянии кризиса			Стратегия роста посредством приобретений	Организации, ее реализующие, увеличивают свою рыночную долю посредством слияний и приобретений менее сильных конкурентов
		У организаций, имеющих слабую позицию, имеется несколько стратегических вариантов:		
		Наименование стратегии	Краткая характеристика	
		Оборонительная стратегия	Применяется в тех случаях, когда у организации имеются необходимые финансовые ресурсы	
			Она может базироваться на снижении себестоимости или на изменении дифференциальной схемы	

Классификационный признак	Наименование стратегии	Краткая характеристика стратегии					
		Стратегия агрессивной защиты					
		Подразумевает различные мероприятия по увеличению продаж, повышению прибыльности и укреплению конкурентной позиции (например, посредством резкого снижения цен, интенсификации рекламных усилий)					
		Стратегия немедленного выхода из бизнеса					
		Осуществляется посредством продажи или ликвидации					
	Комбинированные усилия	Стратегия снятия урожая					
		Подразумевает функционирование организации в особом режиме, находящемся между функционированием и выходом из бизнеса					
		При реализации данной стратегии организация переводит свою рыночную долю в финансовые ресурсы					
4.6. Стратегии конкуренции на различных этапах жизненного цикла отрасли		Основная задача мероприятий — максимизировать в краткосрочном периоде получение финансовых ресурсов					
		Предпринимаются в тех случаях, когда кризис особенно серьезен. Стратегия может реализовываться посредством:					
		<ul style="list-style-type: none">• принятия серьезных внутренних мер по экономии с целью сокращения затрат и повышения эффективности• увеличения валового дохода• выделения слабых элементов портфеля сфер бизнеса для применения к ним стратегии откочки капитала или стратегии снятия урожая• комбинированных усилий					
		Подобно товару, отрасль проходит несколько стадий в процессе своего существования: молодость (зарождение), рост, замедление роста, зрелость и закат. Ниже представлены характеристики стадий классического жизненного цикла отрасли и возможные стратегии:					
	<table><tr><th>Стадия ЖЦО</th><th>Характеристика стадии</th><th>Возможные стратегии</th></tr><tr><td>Зарождение</td><td>Точно не известны доминантная технология, параметры рынка, потребности клиентов</td><td>Начало нового бизнеса</td></tr></table>	Стадия ЖЦО	Характеристика стадии	Возможные стратегии	Зарождение	Точно не известны доминантная технология, параметры рынка, потребности клиентов	Начало нового бизнеса
Стадия ЖЦО	Характеристика стадии	Возможные стратегии					
Зарождение	Точно не известны доминантная технология, параметры рынка, потребности клиентов	Начало нового бизнеса					

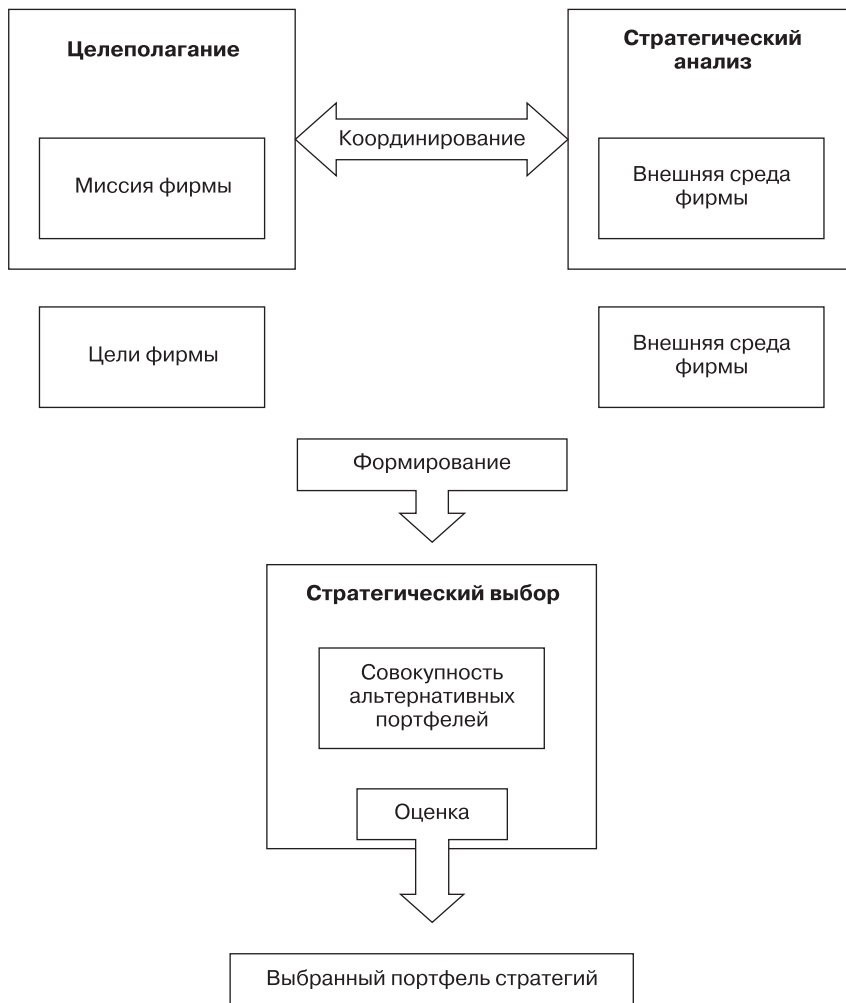
Классификационный признак	Наименование стратегии	Краткая характеристика стратегии	
			Отсутствуют отраслевые стандарты, отраслевые лидеры
	Рост		Формирование отрасли
			Основной акцент в конкурентной борьбе — захват рыночной доли
			Основная сложность — планирование перспективных объемов производства и производственных мощностей, борьба за поставщиков
	Замедление роста		Отрасль сформировалась
			Определились лидеры
		Акцент в конкурентной борьбе сместился на качество, сервис, цены	
		Достигнута экономия на эффектах масштабов и освоений	
	Зрелость		Снижается отраслевая прибыльность
			Конкуренция усиливается и приобретает новые формы
Закат		Увеличивается конкурентная сила поставщиков	
		Возрастает роль качества, сервиса, цены	
		Связанная диверсификация	
		Несвязанная диверсификация	
		Создание инновационных организаций	
		Оборонительная стратегия	
		Стратегия агрессивной защиты	
		Немедленный выход посредством продажи или ликвидации	
		Стратегия снятия урожая	

Классификационный признак		Наименование стратегии	Краткая характеристика стратегии				
5. Принадлежность к стратегиям, изменяемым в функциональной и линейной сферах	5.1. Маркетинговая стратегия	Основывается на вспомогательных стратегиях: в отношении рынка и продукта					
		В отношении рынка		В отношении продукта			
		наименование стратегии	краткая характеристика	наименование стратегии	краткая характеристика		
		Стратегия сбыта	Программа, направленная на обеспечение доставки продуктов от производителей до конечных пользователей	Ценовая стратегия	Предназначена для формирования изменений цен на выпускаемую продукцию и мероприятий по ее изменению		
	Стратегия продвижения	Предназначена для организации и выбора механизма продвижения товара на рынок	Ассортиментная стратегия	Программа действий по формированию и выбору наиболее конкурентоспособной группы товаров			
	Стратегия в отношении географических регионов	Программа, направленная на определение подходов к рынку в виде географического региона своей деятельности					
	Эта стратегия позволяет осуществить комплексный подход к вопросу долгосрочного планирования в отношении рынка						
	5.2. Производственная стратегия	Предназначена для достижения основных стратегических целей, которые определяют баланс между оборудованием, рабочей силой, производственными запасами и выпускаемой продукцией. Стратегия должна опираться на анализ следующих сторон производственного процесса: снабжение, размеры производства, ритмичность производства и запасы готовой продукции. Существует три основных стратегических варианта стратегии производства:					
		Наименование стратегии		Краткая характеристика			
		Полное удовлетворение спроса	Предприятие производит столько продукции, сколько ее требуется на рынке				
	Производство продукции по среднему уровню спроса	Позволяет более равномерно использовать ресурсы, обеспечивая устойчивые размеры производства и его ритмичность					

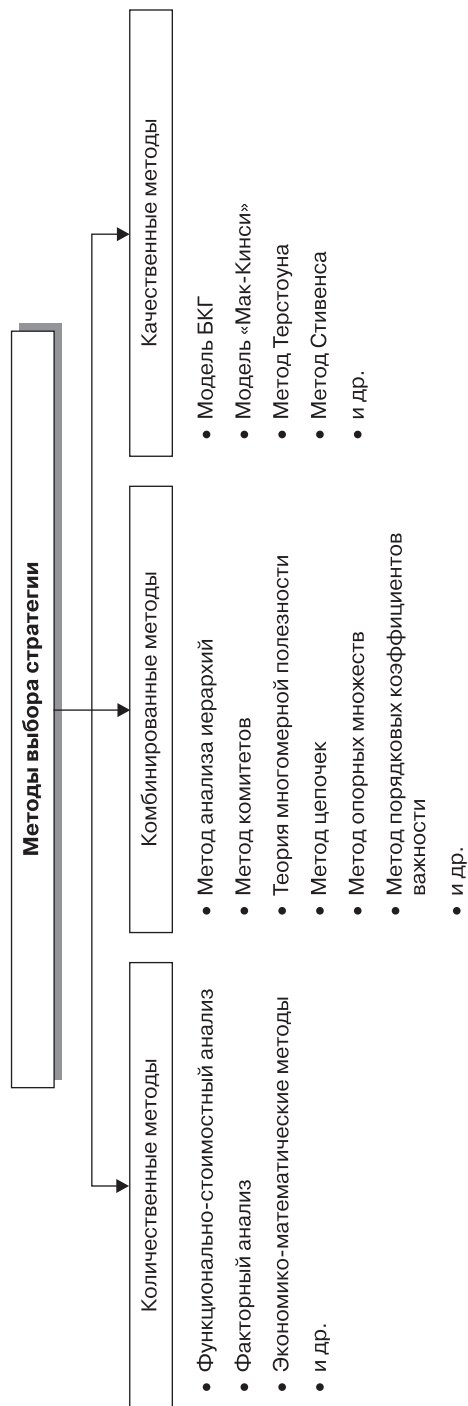
Классификационный признак	Наименование стратегии	Краткая характеристика стратегии	
		Производство продукции по низшему уровню спроса	Производственная деятельность отличается высоким уровнем ритмичности, однако испытывается незагрузка производственных мощностей
5.3. Стратегия НИОКР		Стратегия должна определять и координировать решения, связанные с созданием нового продукта и технологией производства. Выделяют следующие стратегии НИОКР:	
		Наименование стратегии	Краткая характеристика
		Защитная стратегия	<p>Направлена на сохранение позиций предприятия на рынке. Включает в себя:</p> <ul style="list-style-type: none"> • технологические решения для поддержания жизненного цикла выпускаемой продукции • расчет смены технологии для краткосрочного и долгосрочного ведения конкурентной борьбы. <p>Эти варианты способствуют стабильности производственного цикла</p>
5.4. Финансовая стратегия		Наступательная стратегия	Направлена на разработку новых продуктов, технологий для реализации стратегии роста в форме интенсификации рынка
		Совмещенная (защитно-наступательная) стратегия	Направлена на приобретение лицензий, ноу-хау, а также на осуществление их дальнейшей технологической доработки
		<p>Определяет возможности сбалансированного управления материально-техническими и денежными ресурсами. Особенность формирования данной функциональной стратегии заключается в двоякости используемого здесь ресурса:</p> <ul style="list-style-type: none"> • использование финансовых ресурсов в роли источника формирования будущего развития предприятия • финансовая отчетность предоставляет реальную возможность для системного анализа функционирования предприятия <p>Поэтому финансовая стратегия формируется с различных позиций:</p>	
		Наименование стратегии	Краткая характеристика
		Стратегия, касающаяся получения капитала	Определяются готовностью владельцев фирмы привлекать капитал со стороны. Данная стратегия предполагает три варианта получения капитала:

Классификационный признак	Наименование стратегии	Краткая характеристика стратегии		
			• эмиссия акций	
			• привлечение займов	
			• реинвестирование прибыли	
	5.5. Социальная стратегия	<p>Разрабатывается в целях обеспечения нормального воспроизводства рабочей силы на предприятии и сохранения хорошего микроклимата. Стратегические программы в основном разрабатываются для решения следующих вопросов:</p> <ul style="list-style-type: none"> • стратегии отбора персонала и его обучения (подготовки) • стратегии вознаграждения • стратегии социального обеспечения 		
	5.6. Организационная стратегия	<p>Это выработка оптимального баланса в системе «стратегия—структура—процесс принятия решений»</p>		
	5.7. Экологическая стратегия	<p>Охватывает комплекс мероприятий по природоохранной деятельности в фирме, предполагающий опережающий учет проблем, которые могут возникнуть у организации в связи с переходом на новый вид продукции, ростом объемов производства</p>		

5.4.9. Этапы, определяющие процесс формирования стратегии хозяйствующего субъекта



5.4.10. Классификация методов, применяемых в целях выбора стратегий развития субъектов



5.4.11. Характеристика основных методов выбора стратегий

Наименование метода	Описание метода	Недостатки метода
Количественные методы		
<i>Достоинства</i> — возможность получения, как правило, количественных оценок; изученность используемых моделей; механистический взгляд, где результаты известны или вычислимы		
<i>Недостатки</i> — выбор может оказаться ошибочным из-за принципиальных, качественных изменений, которые невозможно было предусмотреть заранее; сложность, изменчивость внешней среды требуют постоянной корректировки в моделях; не учитывается человеческий фактор; несовершенство математического аппарата; невозможно точно и адекватно установить критерии оптимальности		
Функционально-стоимостной анализ (ФСА)	Позволяет производить оценку параметров сложных систем и осуществлять их оптимизацию. ФСА предполагает анализ нескольких альтернативных вариантов стратегий на предмет их интегральной эффективности, т. е. с учетом временного фактора. В процессе анализа составляется множество соотношений между величинами функций и затратами на их реализацию. Такой анализ позволяет провести общую оптимизацию эффективности стратегии	Применение метода требует большой подготовительной работы и трудоемких расчетов
Факторный анализ	Это процедура установления силы влияния факторов на функцию или результативный признак с целью ранжирования факторов для разработки плана организационно-технических мероприятий по улучшению функции	Применение методов факторного анализа требует большой подготовительной работы и трудоемких расчетов по разработке моделей
Экономико-математические методы (ЭММ)	Применяются для выбора наилучших, оптимальных вариантов, определяющих хозяйственные решения в сложившихся или планируемых экономических условиях	ЭММ и модели применимы для решения исключительно хорошо структурированных и структурированных проблем
Качественные методы		
<i>Достоинства</i> — высокая гибкость к внешним изменениям		
<i>Недостатки</i> — выбор строится на основе субъективного опыта экспертов; отсутствие количественных оценок будущего, соответственно результаты неизвестны; несовершенство человеческого мышления; большой объем информации усложняет принятие решения; не учитываются возможности математических методов; принимается «приемлемое» решение, но не оптимальное		
Модель Бостонской консалтинговой группы (БКГ-матрица)	Модель используется для исследования взаимосвязи между деловыми единицами, входящими в организацию, а также их долгосрочных целей. Модель может быть основой для анализа разных стадий развития бизнеса и соответственно анализа различия ее потребностей на	Матрица слишком проста и дает только наиболее общее представление, для конкретного случая она требует модификации с целью повышения информативности, матрица не

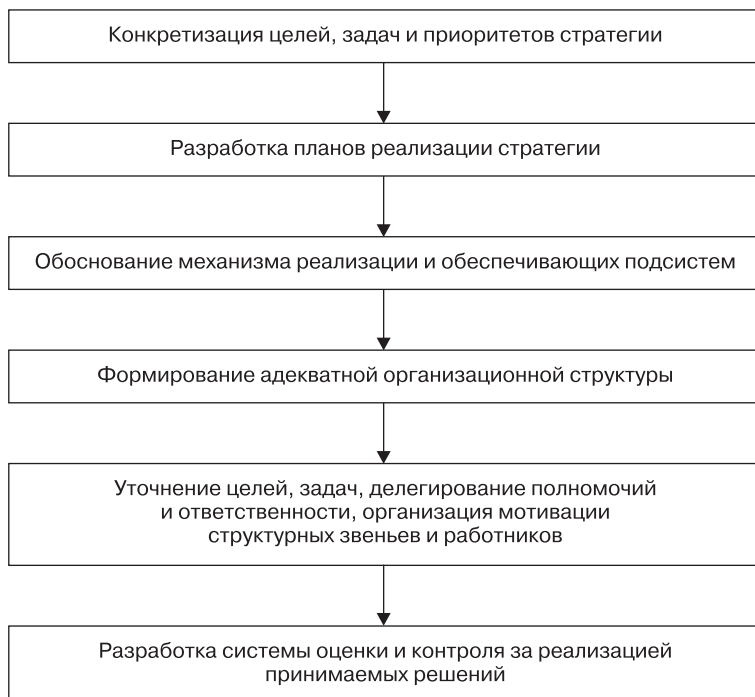
Наименование метода	Описание метода	Недостатки метода
	разных этапах развития. Суть — оценка предложенных вариантов стратегии и определение наилучшей позиции фирмы с учетом параметров рынка. Модель представляет собой простой, доступный для понимания подход к организации делового портфеля организации	является надежным инструментом для анализа инвестиционных приоритетов, матрица не помогает обосновано выбрать стратегию по отношению к проблемным сферам бизнеса и др.
Модель «Мак-Кинси»	Организация должна оценить свое положение по каждому из следующих факторов, определяющих привлекательность рынка и стратегическое положение бизнеса: характеристика рынка, факторы конкуренции, финансово-экономические и социально-психологические; затем необходимо определить положение исходя из трех возможных уровней: низкого, среднего и высокого. Преимущество данной модели заключается в том, что происходит учет наибольшего количества значимых факторов внутренней и внешней среды фирмы	В применении данной модели существуют ограничения, к которым можно отнести отсутствие конкретных рекомендаций по поведению на том или другом рынке. Существует возможность субъективной, искаженной оценки фирмой своей позиции
Метод Терстоуна	Метод используется для определения коэффициентов относительной важности критериев с целью получения достоверной оценки сравниваемых объектов. Основой данного метода является закон сравнительных суждений. В модели используется попарное сравнение объектов, однако лишь в отношении того, что один из объектов более предпочтителен, чем другой, без учета степени превосходства. Он собирает информацию о стимулах в предположении нормальности процесса суждений и различную «метрическую» информацию о стимулах, налагая дополнительные ограничения на параметры	С подходом Терстоуна связывают ряд ограничений. Например, рекомендуется ограничить диапазон вероятностей, из которого делается вывод о том, что один стимул больше другого
Метод Стивенса	Подход Стивенса предопределяет согласованность тем, что при опросе субъектам предлагают одновременно сравнить каждый стимул со всеми другими стимулами, получая только одну строку матрицы. Это означает, что гипотеза одномерности не может быть проверена непосредственно	Если применяется метод Стивенса, то следует обратить внимание на то, чтобы суждения о стимулах были согласованными или близкими к согласованным, и на то, что нет способа связать одну шкалу с другой

Наименование метода	Описание метода	Недостатки метода
Комбинированные методы		
<i>Достоинства</i> — совмещают достоинства аналитических и экспертных методов		
Метод анализа иерархий	Метод является систематической процедурой для иерархического представления элементов, определяющих суть любой проблемы. Метод состоит в декомпозиции проблемы на все более простые составляющие части и дальнейшей обработке последовательности суждений по парным сравнениям. В результате может быть выражена относительная степень (интенсивность) взаимодействия элементов в иерархии. Эти суждения затем выражаются численно. Метод анализа иерархии включает процедуры синтеза множественных суждений, получения приоритетности критериев и нахождения альтернативных решений	Присутствует возможность субъективной, искаженной оценки показателей, что может повлиять на проставление весов критериям. Однако для определения корректности числовых оценок изначально рассчитывается индекс согласованности (ИС), который дает информацию о степени нарушения численной и порядковой согласованности. Далее определяется отношение согласованности (ОС)
Метод комитетов	<p>Это метод получения итоговой оценки, основанный на присвоении каждому критерию своего веса; каждому ответу — определенного, возможно, дробного числа баллов; каждой альтернативе — числа, равного сумме умноженных на число баллов весов критериев. Альтернатива считается принятой, если ее число удовлетворяет некоторому правилу. Такими правилами могут быть:</p> <ul style="list-style-type: none"> • правило большинства: альтернатива должна иметь самое большое число • правило порога: альтернатива должна иметь число, не меньшее, например, 80% от максимально возможной оценки • правило отрыва: альтернатива должна иметь отрыв от ближайшего соседа не менее некоторого порогового значения 	Присутствует возможность субъективной, искаженной оценки показателей, что может повлиять на проставление весов критериям и баллов — ответам. Данный метод позволяет моделировать процесс принятия решений специалистами высокой квалификации
Теория многомерной полезности (ТМП)	Используется для анализа решений при многих критериях. В случае использования ТМП варианты плана пытаются характеризовать в терминах объективных и субъективных признаков и определять количественно субъективную полезность этих признаков, которая по предположениям теории известна.	Игнорирование методов структурирования задач (проблем)

Наименование метода	Описание метода	Недостатки метода
	С практической точки зрения в теории сначала получают функцию полезности, задавая вопросы, а затем используют эту функцию для завершения анализа отдельной проблемы принятия решения. Достоинством <i>ТМП</i> является то, что ее можно использовать для предсказания исходов и воздействий вариантов, выбора политики на основе нормативной оценки воспринимаемых признаков, оценки реализованной политики	
Метод цепочек	Метод предусматривает использование дополнительной информации. Метод обычно используется для сравнения векторных критериев, которые невозможно сравнивать без использования дополнительной информации. Суть — построение цепочек векторных оценок, полученных путем перестановок у частных критериев одной из векторных оценок, содержащихся в дополнительной информации. Если указанную цепочку построить не представляется возможным, то следует полагать, что рассматриваемые векторные критерии при использовании имеющейся дополнительной информации несравнимы. Метод условно относится к классу многошаговых методов, так как приводит к результату путем последовательного суждения исходного множества стратегий за счет использования дополнительной информации каждого шага	Дополнительная информация должна быть достаточно точна, обоснована расчетами, непротиворечива
Метод опорных множеств	Метод предусматривает использование дополнительной информации. Метод является модификацией метода цепочек. Суть — построение опорного множества эквивалентных векторных критериев и получение опорного множества улучшенных векторных критериев для каждой из векторных оценок. Затем проверяется возможность выполнения отношений идентичности и предпочтительности векторных критериев. Процесс сравнения критериев совмещают с процессом построения опорного множества планов. Как только устанавливается наличие факта сравнения векторных критериев, поиск	Дополнительная информация должна быть достаточно точна, обоснована расчетами, непротиворечива

Наименование метода	Описание метода	Недостатки метода
	дополнительной информации, а также построение опорного множества прекращаются. Метод условно относится к классу многошаговых методов, так как приводит к результату путем последовательного суждения исходного множества стратегий за счет использования дополнительной информации каждого шага	
Метод порядковых коэффициентов важности	Метод предусматривает использование дополнительной информации. Суть метода — назначение частным критериям соответствующих коэффициентов важности с использованием балльной шкалы. Сравнение векторных оценок выполняется на протяжении нескольких этапов. Первоначально необходимо произвести проверку выполнения необходимого условия сравнимости векторов. Затем производится сравнение векторных критериев с использованием получаемой дополнительной информации. Необходимым и достаточным основанием для применения данного метода является то, что частные критерии должны быть измерены в шкале не менее совершенной, чем шкала порядков. Кроме того, необходимо, чтобы частные критерии были нормализованы. При этом допускаются только симметричные изменения частных критериев. Метод условно относится к классу многошаговых методов, так как приводит к результату путем последовательного суждения исходного множества стратегий за счет использования дополнительной информации каждого шага	Дополнительная информация должна быть достаточно точна, обоснована расчетами, непротиворечива. Использование метода рекомендуется в тех случаях, когда количество сравниваемых критериев больше двух

5.4.12. Основные этапы процесса реализации стратегии



5.4.13. Варианты классификации бюджетов

Вариант бюджета	Комментарии
Бюджеты, построенные по принципу «снизу вверх»	Вариант предусматривает сбор и фильтрацию бюджетной информации от исполнителей к руководителям нижнего уровня и далее к руководству компании. При таком подходе много сил и времени, как правило, уходит на согласование бюджетов отдельных структурных единиц. Кроме того, довольно часто представленные «снизу» показатели сильно изменяются руководителями в процессе утверждения бюджета, что в случае необоснованности решения или недостаточной аргументации может вызвать негативную реакцию подчиненных. В дальнейшем такая ситуация нередко приводит к снижению доверия и внимания к бюджетному процессу со стороны менеджеров нижнего уровня, что выражается в небрежно подготовленных данных или сознательном завышении цифр в первоначальных версиях бюджета. Этот вид бюджетирования широко распространен в России ввиду как неопределенности перспектив развития рынка в целом, так и нежелания руководства заниматься планированием
Бюджеты, построенные по принципу «сверху вниз»	Этот подход требует от руководства компании четкого понимания основных стратегических позиций организации и способности сформировать реалистичный прогноз на рассматриваемый период. Бюджетирование «сверху вниз» обеспечивает согласованность бюджетов отдельных подразделений и позволяет задавать контрольные показатели по продажам, расходам и т. п. для оценки эффективности работы центров ответственности. В целом бюджетирование «сверху вниз» является предпочтительным, однако на практике, как правило, применяются смешанные варианты, содержащие в себе элементы бюджетирования как «сверху вниз», так и «снизу вверх»
Долгосрочные бюджеты	В западной практике долгосрочным бюджетом считается бюджет, составленный на срок 2 года и более. По различным мнениям, «горизонт прогнозирования» на данный момент в России составляет от полутора до полутора-двух лет. Таким образом, представляется вполне рациональным считать долгосрочными бюджетами бюджеты сроком от полутора до года. Зачастую в компании долгосрочное и краткосрочное бюджетирование объединяются в единый процесс. В этом случае краткосрочный бюджет составляется в рамках разработанного долгосрочного и поддерживает его, а долгосрочный уточняется по прошествии каждого периода краткосрочного планирования
Краткосрочные бюджеты	В западной практике краткосрочным бюджетом считается бюджет, составленный на период не более 1 года. В России рационально считать краткосрочными бюджетами квартальные бюджеты.
Постатейные бюджеты	Постатейный бюджет предусматривает жесткое ограничение суммы по каждой отдельной статье расходов без возможности

Вариант бюджета	Комментарии
	переноса в другую статью. В западной практике такой подход широко используется в правительственных учреждениях, однако нередко применяется и в коммерческих организациях для обеспечения более жесткого контроля и ограничения полномочий руководителей нижнего и среднего звена. В России сама концепция постатейных бюджетов широко распространена в коммерческих структурах, но на практике редко воплощается с достаточной жесткостью
Бюджеты с временным периодом	Этот вариант предусматривает систему бюджетирования, в которой неизрасходованный на конец периода остаток средств не переносится на следующий период. Эта разновидность бюджета используется в большинстве организаций, так как позволяет более четко контролировать деятельность менеджеров и расход ресурсов компании, пресекая «накопительские» тенденции. К недостаткам такого метода следует отнести неравномерность расходования бюджетных средств, когда в конце периода менеджеры начинают неограниченно и неоправданно использовать остаток средств, опасаясь снижения размера бюджета на следующий период на соответствующую сумму
Гибкие бюджеты	При составлении гибкого бюджета расходы ставятся в зависимость от некоего параметра, как правило, характеризующего объем производства или продаж. Хорошим примером гибкого бюджета может послужить бюджет какого-либо концерта, когда все статьи бюджета поставлены в зависимость от количества проданных билетов. К достоинствам гибкого бюджета можно отнести возможность более адекватно оценить эффективность работы подразделений, не обеспечивающих продажи, а играющих по отношению к ним поддерживающую роль
Статичные бюджеты	В наиболее часто используемом в России статичном типе бюджета показатели находятся вне зависимости от объемов производства, продаж и т. п.
Бюджеты с нулевым уровнем	Бюджет с нулевым уровнем — это бюджет, который каждый раз составляется заново, «с нуля»
Преемственные бюджеты	В противоположность бюджету с нулевым уровнем у преемственного бюджета есть нечто вроде шаблона, в который при очередном бюджетировании лишь вносятся коррективы, отражающие текущие изменения по сравнению с устоявшимся процессом. Преемственный бюджет намного снижает объем усилий и времени, затрачиваемых на бюджетный процесс. Однако он имеет и довольно серьезные недостатки, основным из которых является опасность образования «застойных участков», тянущихся из предыдущих периодов без изменений, которые при составлении бюджета «с нуля» могли бы быть пересмотрены и оптимизированы

5.4.14. Схема разработки и реализации бюджета



Глава 6

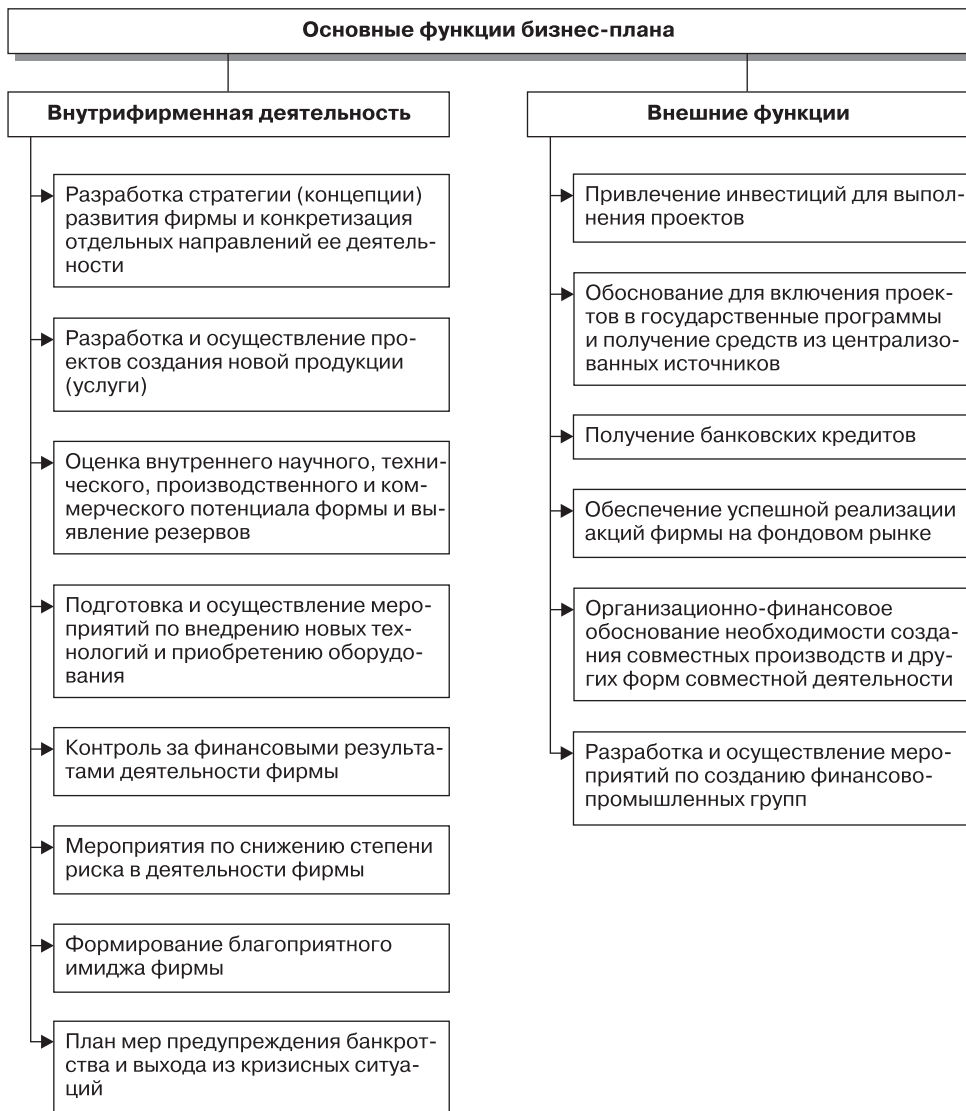
БИЗНЕС-ПЛАН ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ЕДИНИЦЫ

6.1. Форма, содержание и технология разработки бизнес-плана предпринимательской единицы

6.1.1. Преимущества бизнес-планирования деятельности фирмы



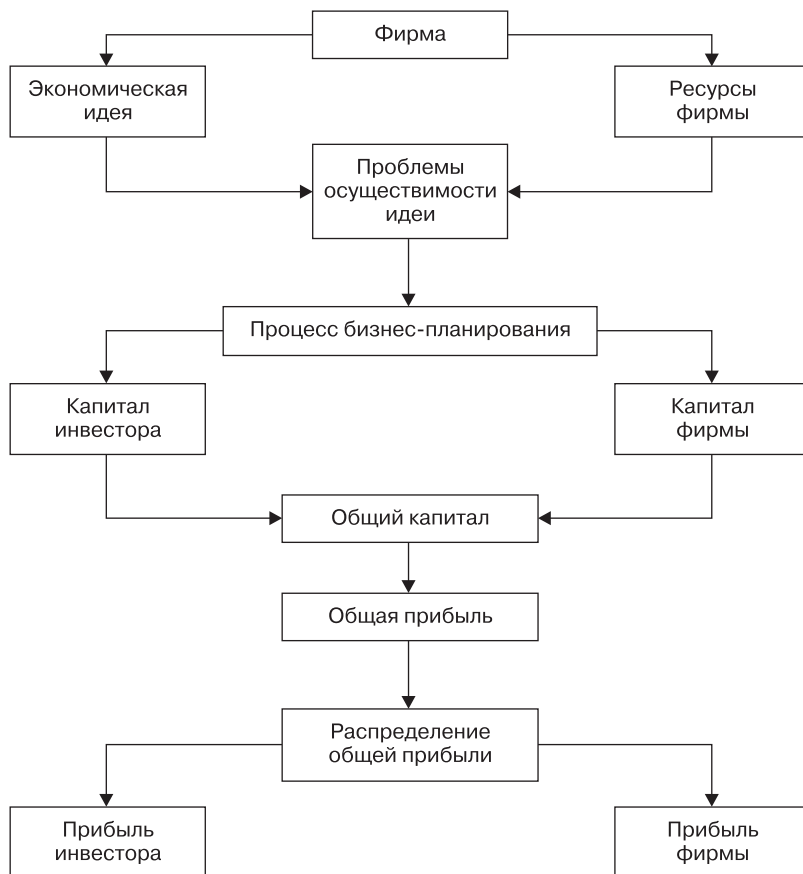
6.1.2. Основные функции бизнес-плана



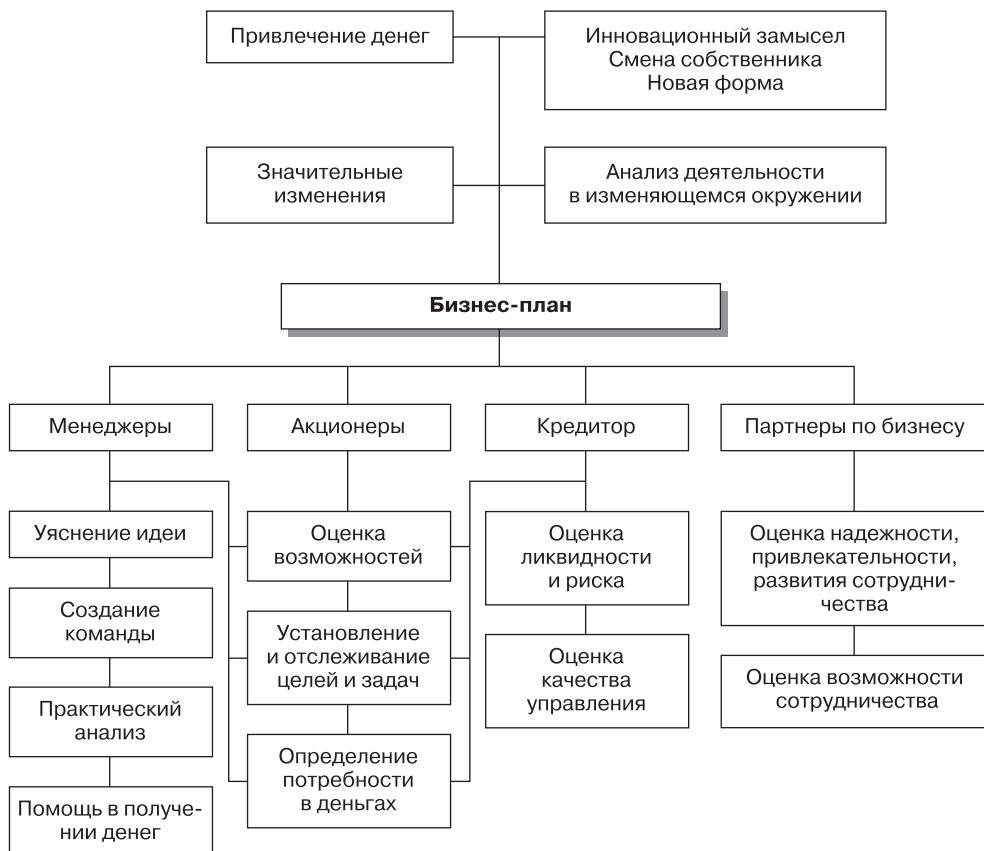
6.1.3. Классификация основных типов бизнес-планов

Типы бизнес-планов	Краткая характеристика бизнес-планов
Бизнес-план развития фирмы	Изложение перспектив деятельности фирмы на предстоящий плановый период для представления совету директоров или собранию акционеров с указанием основных бюджетных расходов и числовых значений экономических и финансовых показателей для обоснования привлечения необходимых по объему инвестиций и ресурсов
Бизнес-план заявки на кредит	Разрабатывается с целью получения на коммерческой основе заемных средств от организации-кредитора
Полный бизнес-план коммерческой сделки или инвестиционного проекта	Изложение для потенциального партнера или инвестора результатов маркетингового исследования, обоснование стратегии освоения рынка, формулирование планируемых конечных экономических и финансовых результатов
Бизнес-план структурного подразделения	Изложение высшему руководству фирмы разработанного плана развития хозяйственной деятельности подразделения, целью которого является обоснование объемов и степени приоритетности централизованного выделения ресурсов или величины прибыли, оставляемой в распоряжении каждого отдельного подразделения. Такой бизнес-план особенно важен для предприятия, входящего в состав холдинговой компании
Бизнес-план заявки на грант	Составляется с целью получения финансовых средств из государственного бюджета или благотворительных фондов для решения социально-политических и научных проблем. Он сопровождается обоснованием прямых и косвенных экономических или социальных выгод для региона или для общества в результате выделения средств или ресурсов под предлагаемый бизнес-проект
Бизнес-план развития региона	Обоснование перспектив социально-экономического развития региона и объемов финансирования соответствующих программ для органов (например, муниципальных), наделенных необходимыми бюджетными полномочиями
Бизнес-план создания интернет-компании	Обоснование необходимыми расчетами экономической эффективности создания и функционирования виртуальной фирмы
Бизнес-план образовательного учреждения	Обоснование перспектив социального и экономического развития образовательного учреждения и определение необходимых объемов финансовых ресурсов по плановым периодам для осуществления на современной научной основе и материально-технической базе учебного и воспитательного процесса в условиях нормальной социальной защищенности профессорско-преподавательского состава, а также студентов
Бизнес-план развития национальной экономики	Составляется в масштабе всего народного хозяйства и содержит основные экономические, социальные и экологические показатели развития на 5–10 лет вперед

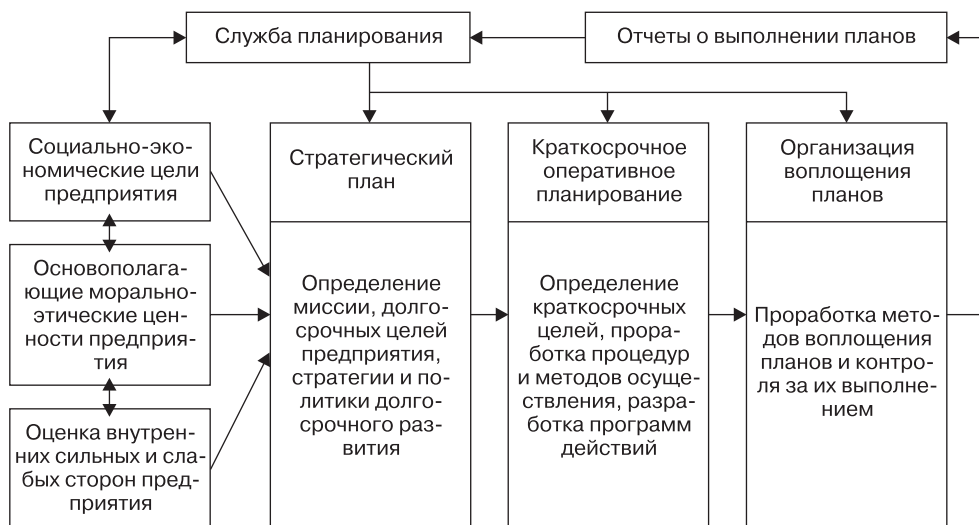
6.1.4. Процесс бизнес-планирования с момента возникновения экономического замысла до получения и распределения прибыли между его участниками



6.1.5. Схема построения процесса разработки бизнес-плана, его цели и участники



6.1.6. Структура и процесс бизнес-планирования как фундаментальная основа систематизации данного вида деятельности на предприятии



6.1.7. Технология разработки бизнес-плана



6.2. Разработка отдельных разделов бизнес-планов предпринимательских единиц

6.2.1. Содержание бизнес-плана

№ п/п	Разделы бизнес-плана	Краткая характеристика раздела	Примечание
1	Резюме	Можно выделить следующие позиции данного раздела плана:	
		Цели бизнеса	Указывается, каким образом продукт или услуга будет способствовать удовлетворению клиентов. Кратко представляется информация о технологии, уникальных характеристиках, которые позволят достичь лидерства в выбранной области деятельности
		Возможности для бизнеса и стратегия их реализации	Кратко описывается, какие возможности для бизнеса существуют, каким образом их можно использовать, представляется планируемая стратегия выхода на рынок
		Намечаемые рынки сбыта и прогноз	Кратко описываются отрасль и рынок сбыта, выделяется круг лиц, являющихся основными потребителями, предлагается способ подачи товара потребителям. В данный раздел включается информация о структуре рынка, размере и темпах роста сегментов рынка, которые должен заполнить предлагаемый бизнес, оценка объема продаж в натуральном и стоимостном выражении, предполагаемая доля рынка, период окупаемости затрат и ценовая стратегия
		Конкурентные преимущества	Необходимо рассмотреть, насколько значительно конкурентное преимущество, которое создает предлагаемый проект, как результат новаторского продукта, услуги и стратегии, лидерства по времени поставки, слабости конкурентов и других условий данной отрасли
		Прогнозируемые финансовые результаты	Обобщаются экономическая и финансовая стороны деятельности (например, валовая, чистая прибыль, долгосрочность прибыльности бизнеса); время, необходимое для достижения равенства доходов и расходов, а также устойчивого потока наличных средств; ожидаемая рентабельность и т. п. Определяются компетенция и профессионализм управленческой команды
2	Краткая характеристика проекта	Требуемая сумма инвестиций	Указывается оценка необходимого финансирования, каким образом капитал будет потрачен, в какой форме партнер (или кредитор) получит желаемую отдачу от вложенных средств
		Описание отрасли	Следует отразить современное состояние и перспективы развития отрасли промышленности, в которой

№ п/п	Разделы бизнес-плана	Краткая характеристика раздела	Примечание
			будет оперировать предлагаемый проект. Необходимо рассмотреть ее структуру. Далее кратко описать емкость рынка сбыта, тенденции его роста и основных конкурентов. Дать оценку тенденций и факторов, которые могут позитивно или негативно повлиять на бизнес
		Создаваемая компания	Необходимо представить концепцию бизнеса, в которой предусмотреть возможность расширения номенклатуры выпускаемых изделий, постановку цели и определенные ограничения
		Намечаемые к производству продукты и услуги	Следует подчеркнуть отличительные черты продукта или услуги; особо отмечаются любые различия между тем, что представлено на рынке сейчас, и тем, что будет предложено при реализации проекта, как все это будет способствовать проникновению на рынок. Описываются первоначальные рыночные преимущества, которые позволят достичь выгодного и сильного положения в отрасли, указываются все особенности продукта или услуг, которые дают преимущества над конкурентами
		Стратегия выхода на рынок и роста производства и объемов продаж	Выделяются ключевые факторы успеха в предлагаемом плане маркетинга
3	Факторы инвестиционной привлекательности	Факторы производства	<ul style="list-style-type: none"> • технический уровень и мощность производства • близость сырьевой и энергетической базы • круг деловых отношений с отечественными и иностранными фирмами • квалифицированный персонал • обеспеченность земельным участком, производственными площадями и соответствующей инфраструктурой • и т. п.
		Рыночные факторы	<ul style="list-style-type: none"> • выход на международные рынки сбыта • использование прямых форм оптовой реализации продукции • ценовая политика • отсутствие мощных конкурентов • и т. п.
		Правовые факторы	<ul style="list-style-type: none"> • наличие устава • наличие свидетельства о государственной регистрации субъекта предпринимательской деятельности юридического лица • и т. п.

№ п/п	Разделы бизнес-плана	Краткая характеристика раздела	Примечание
		Макроэкономические и политические факторы	<ul style="list-style-type: none"> • приоритеты инновационно-промышленной политики РФ • направленность на экономическое развитие • стабилизация производства в РФ • и т. п.
		Факторы хозяйственной и финансовой привлекательности	<i>Сохранение достаточного уровня платежеспособности предприятия</i>
4	План маркетинга. Характеристика рынков сбыта	Состав раздела, описывающий план маркетинга, включает следующие элементы:	
		Общая стратегия маркетинга	Описываются рыночная философия и стратегия компании исходя из особенностей продукта и каналов реализации в определенной нише рынка
		Ценообразование	Описывается стратегия в области цен, сравнивается с ценовой политикой основных конкурентов. Аргументируется правильность ценовой стратегии с точки зрения приобретения потребителями некоторых дополнительных ценностей в виде новизны, качества, гарантий, вспомогательного обслуживания, снижения себестоимости и т. п. Описывается ценовая политика с точки зрения взаимосвязи цены, доли рынка и прибыли
		Тактика по реализации продукции	Описываются методы реализации (собственная торговая сеть, торговые представители, посредники), которые могли бы быть использованы в ближайшее время и в долгосрочной перспективе. Необходимо проанализировать сравнительную эффективность различных методов реализации, включая специальную политику, касающуюся скидок, исключительных прав на распределение и др., в сравнении с тактикой конкурентов в этой области. Далее подготавливается график работы сбытового подразделения, составляется смета затрат на реализацию продукции
		Реклама и продвижение продукта на рынок	Рассматриваются методы ведения рекламных кампаний предлагаемого товара. Определяются расходы на рекламу и продвижение товаров на рынок
		Реализация продукта	Описываются методы и каналы реализации, которые будут использованы
5	Производственный и организационный план	Основной целью производственного плана являются предоставление информации по обеспеченности выпуска продукции с производственной стороны и разработка мер по поддержанию и развитию производства. Производственный план призван ответить на вопрос, как фирма намерена создавать свою продукцию или услуги, охарактеризовать ее производственную деятельность. Таким образом, производственный план	

№ п/п	Разделы бизнес-плана	Краткая характеристика раздела	Примечание
		призван доказать эффективность и надежность организуемого производства. Приводится состав вопросов, рассматриваемых в разделе:	
		Производственный цикл	Дается графическая характеристика производственного цикла бизнеса Указываются методы реагирования на сезонные колебания загрузки производственных мощностей
		Географическое положение	Описываются и анализируются положительные и отрицательные стороны планируемого размещения предприятия. Анализ проводится с точки зрения таких факторов, как трудовые ресурсы, близость к клиентам и/или поставщикам, транспортные расходы, государственные и местные налоги и законы, доступность и развитость энергетических ресурсов, промышленной и социальной инфраструктуры и т. п.
		Производственные мощности и развитие	Для уже существующего бизнеса описываются производственные мощности, имеющиеся в фирме. Необходимо проанализировать, достаточно ли этих фондов для вновь создаваемых предприятий, указать, как и когда будут приобретены мощности, необходимые для начала производства. Указать потребности в оборудовании на ближайшие три года
		Стратегия снабжения и производственный план	Описывается производственный процесс. Указываются наиболее вероятные субподрядчики и поставщики. Производственные планы рассматриваются с точки зрения зависимости затрат от объема производства для уровней продаж с разбивкой по применяемым материалам, труду, закупаемым компонентам и накладным расходам производства. Описывается подход к контролю качества, управлению производством и запасами
6	Финансовый план	Цель финансового плана — показать потенциал фирмы и представить временный график достижения финансовой жизнеспособности. В последующем он также может использоваться для определения оперативного управления финансами компании Финансовый план включает:	
		Издержки по подготовке к началу операции фирмы	В эти издержки, как правило, включаются единовременные расходы и текущие расходы за три месяца, налоги, выплата процентов по займам и кредитам, ремонт и профилактика, расходы по подготовке персонала, а также непредвиденные расходы
		Стандартный отчет о прибылях и убытках	В наиболее общем виде Стандартный отчет о прибылях и убытках включает: стоимость реализованной продукции, себестоимость, валовую прибыль, производственные затраты, чистый доход или убытки

№ п/п	Разделы бизнес-плана	Краткая характеристика раздела	Примечание																																								
		Анализ кассового плана	Дается прогноз движения кассовой наличности в течение минимум двух последующих лет, выделяются величина и время ожидаемого прихода и расхода наличности, определяются потребности и сроки дополнительного финансирования и указывается максимальная потребность в оборотном капитале. Указываются также допущения в условиях платежей кредиторам, в планируемом возрастании заработной платы и вознаграждений, в предполагаемом увеличении прочих операционных расходов, во влиянии сезонных характеристик бизнеса на требования по запасам, оборот запасов в год, закупки капитального оборудования и т. д.																																								
		Финансовые показатели деятельности фирмы	В заключение данного раздела следует дать оценку основных финансовых показателей деятельности фирмы: <ul style="list-style-type: none">• отношение чистого дохода к продажам• текущий коэффициент состояния активов и пассивов фирмы• рентабельность																																								
7	Возможные риски и формы страхования	Можно представить раздел в форме таблицы:																																									
		<table><tr><th>№ п/п</th><th>Возможные риски</th><th>Возможные потери</th><th>Формы страхования</th></tr><tr><td colspan="4">Политические риски</td></tr><tr><td>1</td><td>Нестабильность законодательства может привести к росту ставок налогообложения</td><td>Указанный риск может привести к росту себестоимости и цены на внутреннем рынке на 20–25%</td><td>Невозможность избежать последствий этого риска</td></tr><tr><td colspan="4">Финансово-экономические риски</td></tr><tr><td>1</td><td>Неустойчивость сбыта</td><td>Часть продукции может оказаться не востребованной рынком, что приведет к уменьшению прибыли (на 37–40%)</td><td>Организация долгосрочного сотрудничества с покупателями. Поиски потенциальных партнеров</td></tr><tr><td>2</td><td>Появление альтернативной продукции и услуг с качественными показателями (выше, чем показатели продукции ОАО)</td><td>Потеря части рынка (25%)</td><td>Улучшение показателей качества</td></tr><tr><td>3</td><td>Снижение цен конкурентом</td><td>Приведет к вынужденному снижению цены и потере прибыли (5%)</td><td>Реализация проекта позволит получить экономии топлива, электроэнергии. Возможное снижение цены за счет снижения себестоимости — 5%</td></tr><tr><td>4</td><td>Рост цен на сырье, материалы, тарифов на перевозку</td><td>Рост цен должен соответствовать темпам инфляции и не оказывать значительного влияния на экономические показатели, рассчитанные в валюте</td><td>Рост цен будет в равной мере влиять на конкурентов</td></tr><tr><td colspan="4">Организационные риски</td></tr><tr><td>1</td><td>Низкое качество менеджмента предприятия</td><td>Вероятность этого риска мала из-за достаточного уровня компетентности и ответственности</td><td>Формирование модели корпоративного управления</td></tr></table>	№ п/п	Возможные риски	Возможные потери	Формы страхования	Политические риски				1	Нестабильность законодательства может привести к росту ставок налогообложения	Указанный риск может привести к росту себестоимости и цены на внутреннем рынке на 20–25%	Невозможность избежать последствий этого риска	Финансово-экономические риски				1	Неустойчивость сбыта	Часть продукции может оказаться не востребованной рынком, что приведет к уменьшению прибыли (на 37–40%)	Организация долгосрочного сотрудничества с покупателями. Поиски потенциальных партнеров	2	Появление альтернативной продукции и услуг с качественными показателями (выше, чем показатели продукции ОАО)	Потеря части рынка (25%)	Улучшение показателей качества	3	Снижение цен конкурентом	Приведет к вынужденному снижению цены и потере прибыли (5%)	Реализация проекта позволит получить экономии топлива, электроэнергии. Возможное снижение цены за счет снижения себестоимости — 5%	4	Рост цен на сырье, материалы, тарифов на перевозку	Рост цен должен соответствовать темпам инфляции и не оказывать значительного влияния на экономические показатели, рассчитанные в валюте	Рост цен будет в равной мере влиять на конкурентов	Организационные риски				1	Низкое качество менеджмента предприятия	Вероятность этого риска мала из-за достаточного уровня компетентности и ответственности	Формирование модели корпоративного управления	
№ п/п	Возможные риски	Возможные потери	Формы страхования																																								
Политические риски																																											
1	Нестабильность законодательства может привести к росту ставок налогообложения	Указанный риск может привести к росту себестоимости и цены на внутреннем рынке на 20–25%	Невозможность избежать последствий этого риска																																								
Финансово-экономические риски																																											
1	Неустойчивость сбыта	Часть продукции может оказаться не востребованной рынком, что приведет к уменьшению прибыли (на 37–40%)	Организация долгосрочного сотрудничества с покупателями. Поиски потенциальных партнеров																																								
2	Появление альтернативной продукции и услуг с качественными показателями (выше, чем показатели продукции ОАО)	Потеря части рынка (25%)	Улучшение показателей качества																																								
3	Снижение цен конкурентом	Приведет к вынужденному снижению цены и потере прибыли (5%)	Реализация проекта позволит получить экономии топлива, электроэнергии. Возможное снижение цены за счет снижения себестоимости — 5%																																								
4	Рост цен на сырье, материалы, тарифов на перевозку	Рост цен должен соответствовать темпам инфляции и не оказывать значительного влияния на экономические показатели, рассчитанные в валюте	Рост цен будет в равной мере влиять на конкурентов																																								
Организационные риски																																											
1	Низкое качество менеджмента предприятия	Вероятность этого риска мала из-за достаточного уровня компетентности и ответственности	Формирование модели корпоративного управления																																								

6.3. Разработка маркетинговой политики предпринимательской единицы

6.3.1. Сущность маркетинговой деятельности предпринимательской единицы



6.3.2. Основные виды современного маркетинга

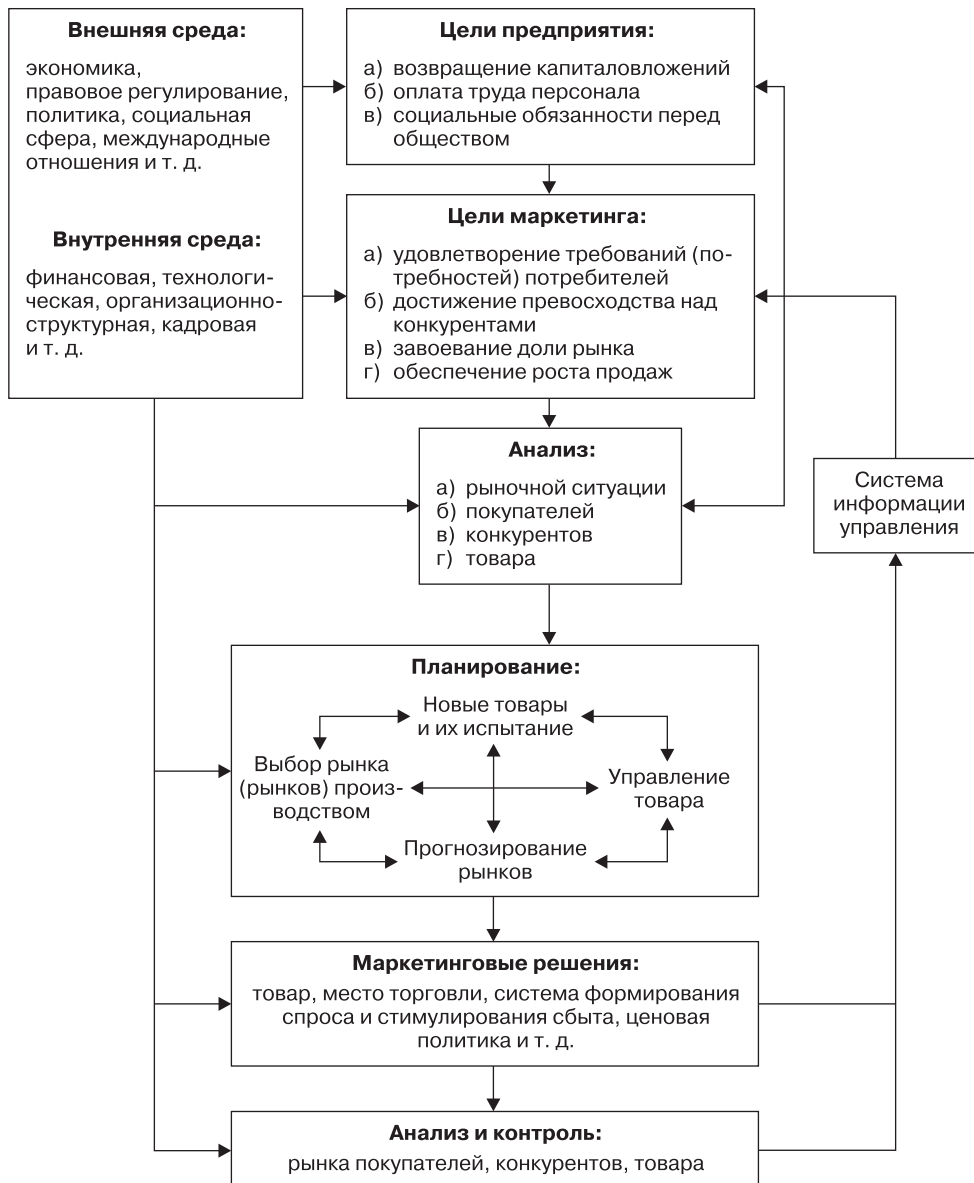
Виды современного маркетинга

- **Дифференцированный маркетинг** — вид маркетинга, рассчитанный на несколько сегментов рынка, который предусматривает разработку отдельной программы для каждого сегмента рынка
- **Концентрированный маркетинг** — вид маркетинга, который предусматривает сосредоточение усилий на отдельных рынках или значительной части отдельного большого рынка
- **Конверсионный маркетинг** — вид маркетинга, который предусматривает разработку маркетологами плана мероприятий, прежде всего с помощью рекламной деятельности, для преодоления отрицательного отношения потребителей к данному товару или услуге и адаптации их к требованиям потенциальных покупателей
- **Массовый маркетинг** — применяется для продажи однотипных товаров массового спроса, обладающих емким рынком сбыта
- **Целевой маркетинг** — предусматривает ориентацию на определенный сегмент рынка, отобранный из нескольких
- **Пробный маркетинг** — ориентирован на реализацию товаров в одном или нескольких местах, в процессе которой ведется комплексное наблюдение за сбытом товаров, поведением потребителей на рынке
- **Противодействующий маркетинг** — направлен на ограничение иррационального спроса, т. е. вредного для здоровья
- **Стратегический маркетинг** — вид маркетинга, который комплексно изучает соотношение между внутренними ресурсами и возможностями предприятия, внешними факторами, внешней средой
- **Прямой маркетинг** — вид маркетинга, ориентированный на индивидуального потребителя
- **Ценовой маркетинг** — предусматривает рациональное управление ценой продукции с целью максимальной реализации товаров и услуг и получения прибылей
- **Вертикальный маркетинг** — означает наличие предприятия-производителя, а также одного или нескольких оптовых и розничных продавцов, которые занимаются поиском возможностей реализации определенного товара или группы изделий, функционально близких разным группам потребителей
- **Горизонтальный маркетинг** — ориентирован на горизонтальную нишу, цель которой — удовлетворение потребностей в определенном комплексе товаров и услуг

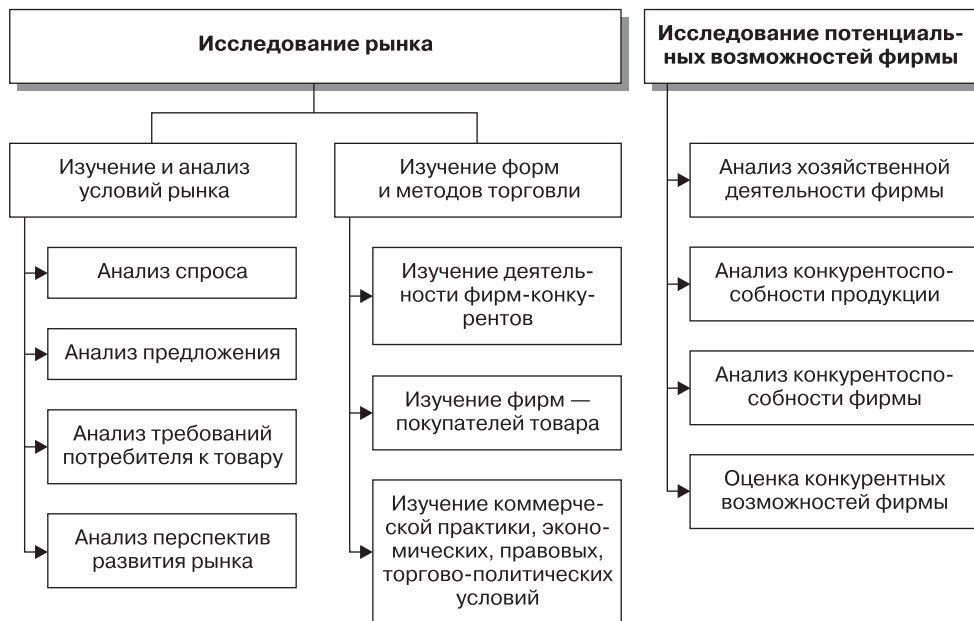
6.3.3. Маркетинговая тактика на разных стадиях жизненного цикла товара

	Внедрение	Рост	Зрелость	Спад
Товар	Основной	Расширение номенклатуры	Выведение на рынок новых товаров	Уход с рынка или умирание
Цена	Низкая или ориентированная на рынок	Цена выше, чем на первом этапе	Скидки и тактические действия в отношении цены	Соответствует прибыли
Сбыт	Распределение товара ограничено, концентрация на одном сегменте	Расширение сбыта. Выход на новые сегменты	Интенсивный сбыт	Избирательное распределение товара
Продвижение товара на рынок	Значительные усилия	Максимально возможные усилия	Ослабление усилий до уровня, соответствующего прибыли	«Потерянный товар»
Сервис	Контроль, по возможности централизованный	Контроль, по возможности, децентрализованный	Контроль, осуществляемый сервисными центрами	Использование сервиса для создания новых возможностей продаж

6.3.4. Схема маркетинговой деятельности предприятия



6.3.5. Структура маркетингового исследования



6.3.6. Специфика, достоинства и недостатки основных средств рекламы

Средство рекламы	Преимущества	Недостатки
Газеты (в том числе и рекламные)	Гибкость, своевременность, широкий охват национального и местного рынков, массовое признание и приятие, обычно высокая степень достоверности	Кратковременность существования, недостаточно высокое качество воспроизведения, ограниченная аудитория «вторичных читателей»
Телевидение	Сочетание изображения, звука и движения, эмоциональное воздействие, массовость и высокая степень привлечения внимания, географическая широта охвата	Высокая абсолютная стоимость, перегруженность рекламой, мимолетность рекламного контакта, отсутствие избирательности аудитории
Радио	Массовость использования, широкий географический и демографический охват, низкая стоимость	Представление только звуковыми средствами, невысокая степень привлечения внимания, отсутствие избирательности аудитории, мимолетность рекламного контакта
Журналы (в том числе рекламные бюллетени, проспекты)	Широкий географический охват аудитории, высокие достоверность и престижность, высокое качество воспроизведения, длительность существования, значительное число «вторичных» читателей	Длительный временной разрыв между заказом и появлением рекламы, отсутствие гарантии размещения рекламы в предпочтительном месте, ограниченная аудитория, высокие издержки на печатную рекламу в сопоставлении с охватываемой аудиторией
Наружная реклама: щиты, вывески и пр.	Гибкость, высокая частота повторных контактов, невысокая стоимость места размещения, низкая конкуренция	Отсутствие избирательности аудитории, географические ограничения, высокая стоимость содержания рекламы в отдаленных местах

6.3.7. Основные типы рекламы

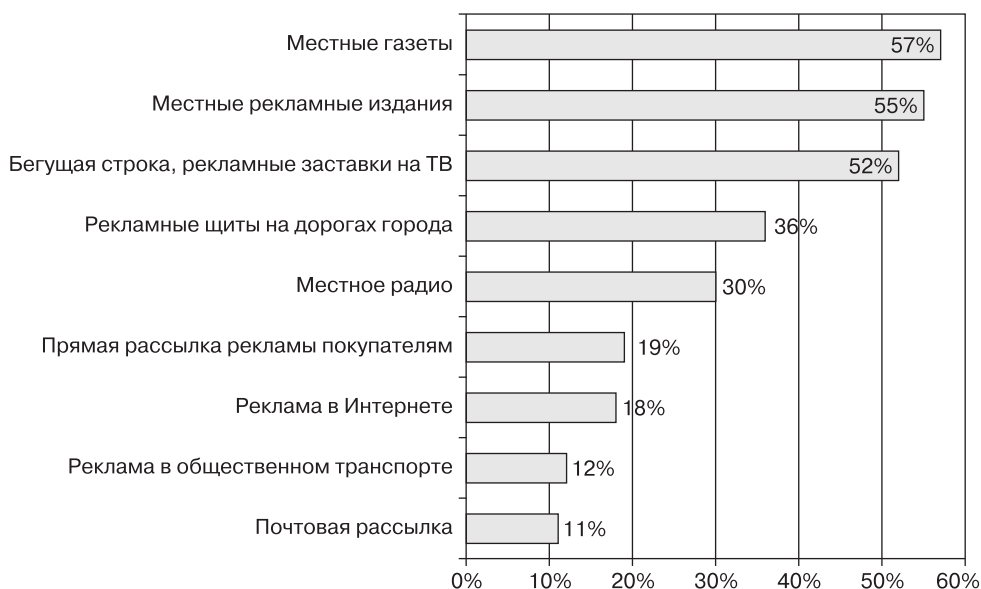
Тип рекламы	Краткая характеристика рекламы
Реклама торговой марки (национальная потребительская реклама)	Реклама предназначена прежде всего для долговременной узнаваемости торговой марки. Большое внимание уделено созданию образа. Все усилия направлены на то, чтобы потребитель имел для себя четкое представление о торговой марке какой-либо продукции
Торгово-розничная реклама	Имеет локальный характер. Сосредоточивается на конкретном объекте производства или реализации продукции: это может быть сервисное предприятие или торговая точка. Главная задача торгово-розничной рекламы — стимулирование притока потенциальных покупателей или потребителей услуг в рекламируемое место. В торгово-розничной рекламе акцентируется внимание

Тип рекламы	Краткая характеристика рекламы
	на цене, доступности товаров и услуг, местоположении и времени ее работы
Политическая реклама	Один из наиболее влиятельных типов рекламы. Задача политической рекламы заключается в побуждении людей голосовать за определенное решение или за определенных кандидатов. Имеет тенденцию концентрироваться больше на создании образа политика, чем на спорных вопросах, которые являются предметом соперничества кандидатов
Адресно-справочная реклама	Этот тип рекламы необходим для того, чтобы люди могли получить минимально необходимую информацию о предлагаемых рекламодателем товарах и услугах. Задача такой рекламы заключается в предоставлении максимального количества коммерческой информации сразу нескольким группам потребителей. Распространяется чаще всего в виде специализированных ежегодных печатных изданий (справочников типа «Желтые страницы»)
Реклама с обратной связью	Этот тип рекламы предполагает обмен информацией с потенциальным потребителем. Наиболее известной формой подобной рекламы является директ-маркетинг (прямой маркетинг), представляющий наибольший интерес для рекламодателей и рекламодателей в качестве вероятных покупателей (например, в форме каталогов). Реклама с обратной связью предоставляет пользователям исчерпывающую информацию о рекламируемом продукте. По ответной реакции адресата отправителю рекламы становится ясно, принял он предложение или нет
Корпоративная реклама (институциональная)	Эта форма рекламы представляет собой специфическую форму связей с общественностью. Такая реклама почти никогда не содержит рекламной информации и служит для подготовки и последующего склонения части общественного мнения к точке зрения рекламодателя
Бизнес-реклама (профессионально-ориентированная реклама)	Реклама предназначена для распространения среди групп населения, сформированных по принципу своей принадлежности к тому или иному роду занятий. Содержание такой рекламы представляет большой интерес для розничных и оптовых торговцев, промышленных предприятий-покупателей, программистов, врачей, юристов и т. п. Предоставляется информация, которая интересует рекламополучателя с профессиональной точки зрения. Распространяется преимущественно через специализированные издания (как правило, журналы, бюллетени)
Общественная (социальная реклама)	Задача этой рекламы состоит в пропаганде неких положительных общественных явлений — занятия спортом, отказ от спиртного и др.
Интерактивная реклама	Доставляется индивидуальному потребителю, имеющему компьютер и доступ в Интернет. Реклама размещается на веб-страницах, баннерах и т. д. В этом случае потребитель может откликнуться на рекламу, модифицировать ее или вообще не реагировать

6.3.8. Оценочные способы определения эффективности рекламы

Способ оценки		Характеристика способа
Прямая оценка		Прямое тестирование посетителей фирмы, покупателей, экспертов или сотрудников, случайных лиц
Косвенная оценка	Путем опроса	Опрос звонивших по телефону или посылающих факсы, посетителей, покупателей
	Сравнительным путем	Сравнение периодов резкого изменения рекламы
		Сравнение объема рекламы и увеличения числа клиентов
		Сравнение затрат на рекламу
		Сравнение объема рекламы с объемом продаж
	Расчетным путем	По сумме эффективностей различных способов опросов
		По сумме косвенных опросов

6.3.9. Степень распространенности различных видов рекламы



6.3.10. Сущность «ненадлежащей рекламы», при которой возникает ответственность основных субъектов рекламной деятельности согласно Федеральному закону РФ «О рекламе»

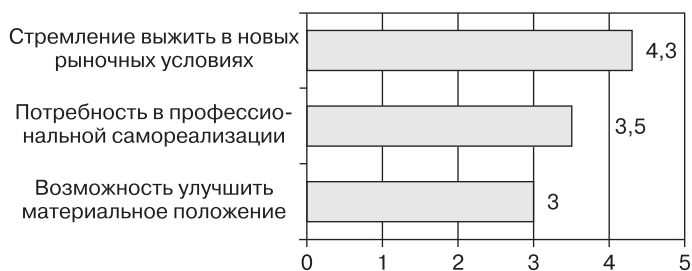
Классификация «ненадлежащей рекламы»	Краткая характеристика «ненадлежащей рекламы»
Недобросовестная реклама	Проводит некорректное сравнение рекламируемого товара с товаром других юридических, физических лиц
	Содержит высказывания, образы, порочащие честь, достоинство или деловую репутацию конкурента
	Вводит в заблуждение потребителей относительно рекламируемого товара посредством имитации текста, рекламных формул, изображений, музыкальных или звуковых эффектов, используемых в рекламе других товаров
	Вводит в заблуждение потребителей относительно рекламируемого товара посредством злоупотребления доверием потребителей в связи с недостатком у них знаний, опыта; в связи с отсутствием в рекламе части существенной информации
Недостоверная реклама	Реклама, в которой присутствуют не соответствующие действительности сведения
Неэтичная реклама	Содержит текстовую, зрительную, звуковую информацию, нарушающую общепринятые нормы гуманности и морали
	Порочит объекты искусства, составляющие национальное или мировое культурное наследие
	Порочит государственные символы
	Порочит какое-либо физическое или юридическое лицо, какую-либо деятельность, профессию, товар
Заведомо ложная реклама	Реклама, с помощью которой рекламодатель умышленно вводит в заблуждение потребителя рекламы
Скрытая реклама	Оказывает неосознаваемое потребителем воздействие на его восприятие

Глава 7

ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ ОПТИМАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

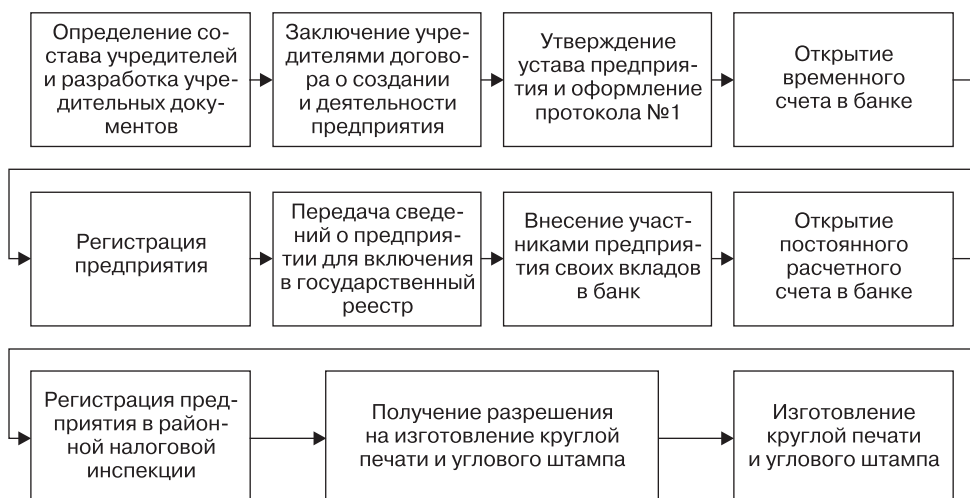
7.1. Общие условия создания собственного дела

7.1.1. Средняя оценка влияния факторов на причину создания фирмы



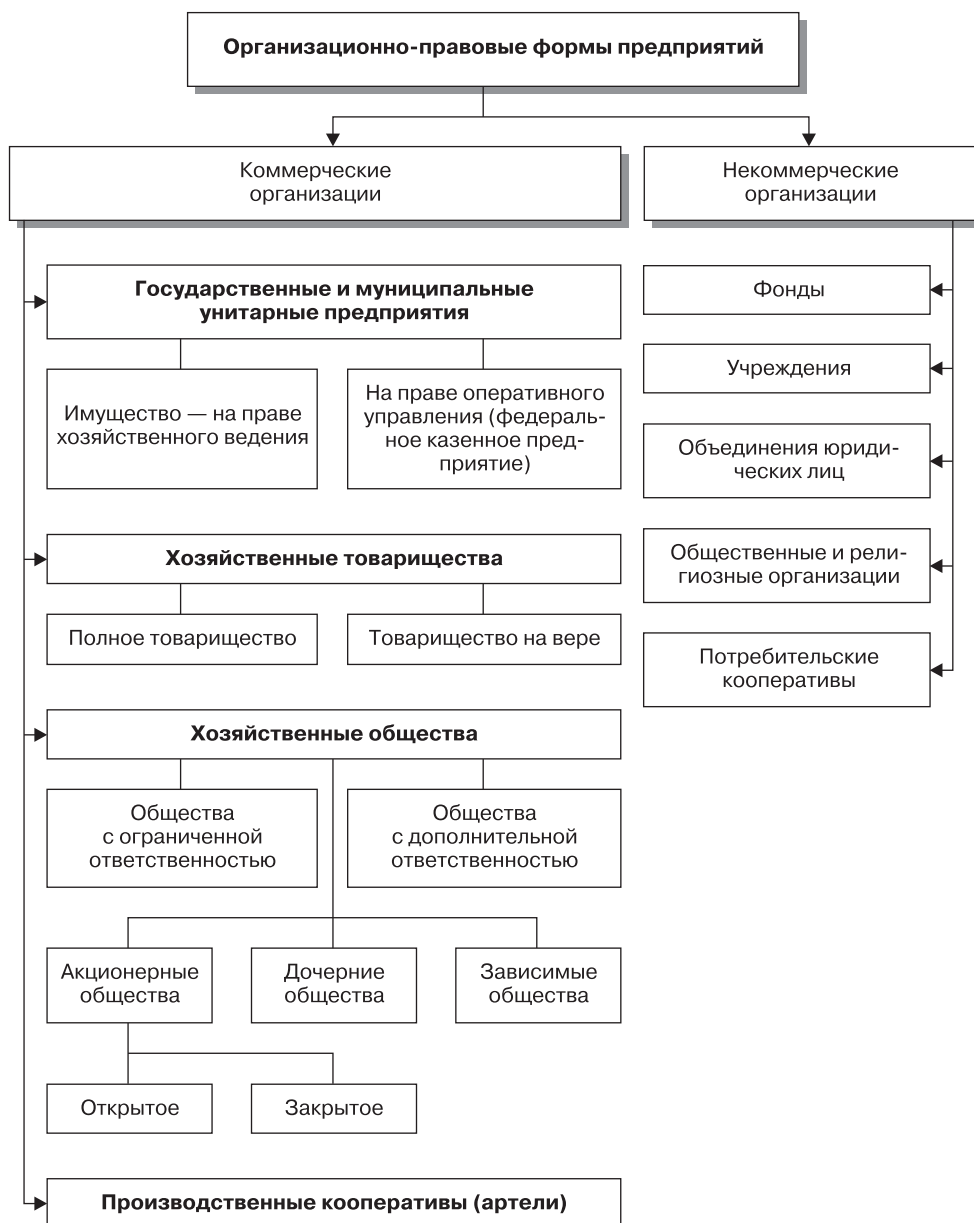
□ Средняя оценка влияния факторов на причину создания фирмы (1 — наименьшее влияние, 5 — наибольшее влияние)

7.1.2. Порядок создания нового предприятия



7.2. Факторы, влияющие на выбор организационно-правовой формы предпринимательской единицы

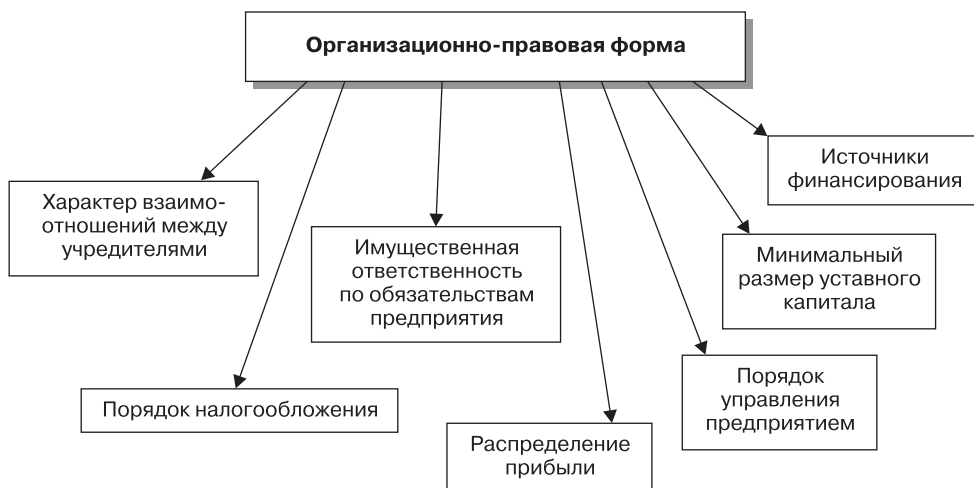
7.2.1. Организационно-правовые формы осуществления предпринимательской деятельности



7.2.2. Основные факторы, влияющие на выбор организационно-правовой формы предпринимательской единицы



7.2.3. Основные элементы деятельности хозяйствующего субъекта, на которые влияет выбор организационно-правовой формы



7.2.4. Преимущества и недостатки различных организационно-правовых форм хозяйствования юридических лиц

Организационно-правовая форма	Преимущества	Недостатки
Производственные кооперативы (артели)	Прибыль распределяется между его членами не пропорционально их паям, а в соответствии с их трудовым вкладом, что материально заинтересовывает членов кооператива более добросовестно относиться к своему труду	Число членов кооператива должно быть не менее 5 человек, что существенно ограничивает возможность его создания
	Имущество, оставшееся после ликвидации, распределяется в соответствии с их трудовым вкладом	Члены кооператива несут дополнительную ответственность по его долгам, хотя и не всем своим имуществом, а в заранее определенном уставом размере
	Законодательство не ограничивает максимальное число членов кооператива, что представляет большое количество возможностей физическим лицам для вступления в кооператив	Каждый член кооператива имеет только 1 голос в управлении делами независимо от размеров своего имущественного вклада
	Равные права всех членов в управлении кооперативом, так как каждый имеет только один голос	
Полное товарищество	Возможность аккумуляирования значительных средств в относительно короткие сроки	Между полными товарищами должны быть особые доверительные отношения, в противном случае может быстро наступить распад организации
	Каждый член товарищества имеет право заниматься предпринимательской деятельностью от имени товарищества наравне с другими	Каждый член товарищества несет полную, солидарную и неограниченную ответственность по обязательствам этой организации, т. е. в случае банкротства каждый член отвечает не только вкладом, но и личным имуществом
	Более привлекательны для кредиторов, так как их члены несут неограниченную ответственность по обязательствам товарищества	Для увеличения капитала не могут привлекаться средства вкладчиков
	Прибыль и убытки распределяются между его участниками пропорционально их долям в складочном капитале, если иное не предусмотрено учредительным или иным соглашением участников	

Организационно-правовая форма	Преимущества	Недостатки
Товарищество на вере	Не допускается соглашение об устранении кого-либо из участников товарищества от участия в прибылях	
	Имеют те же преимущества и недостатки, что и полные товарищества Для увеличения своего капитала могут привлечь средства вкладчиков	
Общество с ограниченной ответственностью	Возможность быстрого аккумуляирования значительных средств	Уставной капитал не может быть меньше величины, установленной законодательством
	Может быть создано одним лицом	Менее привлекательны для кредиторов, так как члены общества несут только ограниченную ответственность по обязательствам общества
	Члены общества несут ограниченную ответственность по обязательствам общества лишь в пределах их вклада в уставной капитал	Число участников не должно превышать предела, установленного законом об обществе с ограниченной ответственностью
		В законе предусматриваются более высокие требования к уставному капиталу, его определению и формированию, чем к складочному капиталу товариществ
Общество с дополнительной ответственностью	Имеет те же преимущества и недостатки, что и общество с ограниченной ответственностью, за исключением дополнительной личной ответственности по обязательствам общества	
Акционерное общество	Только акционерные общества имеют право выпускать акции	Отсутствие возможности у всех акционеров принимать участие в управлении обществом, так как для реального контроля необходимо иметь около 20% акций
	Акционер несет ограниченную ответственность (в пределах своих акций) в случае банкротства общества	В руках отдельных лиц сосредоточивается огромный капитал, что при отсутствии надлежащего законодательства и контроля со стороны акционеров может привести к злоупотреблениям при его использовании
		Акционер при выходе из общества не может потребовать никаких выплат, причитающихся на его долю, так как осуществить такой выход можно лишь путем продажи, уступки или иной передачи своих акций другому лицу

7.3. Учреждение предпринимательской единицы

7.3.1. Разнообразие форм организационной структуры предпринимательской единицы

Схема линейной структуры управления



Схема функциональной структуры управления



Схема линейно-функциональной организационной структуры

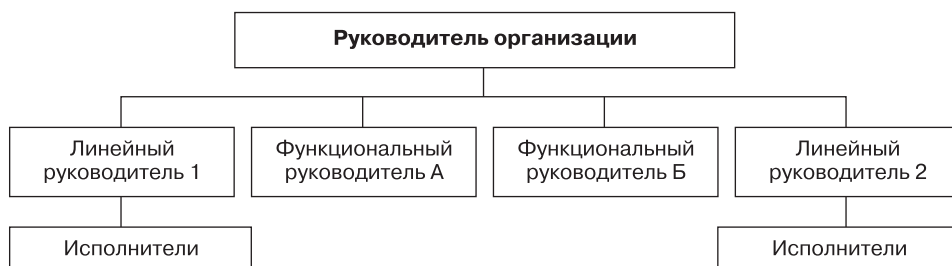


Схема линейно-штабной организационной структуры

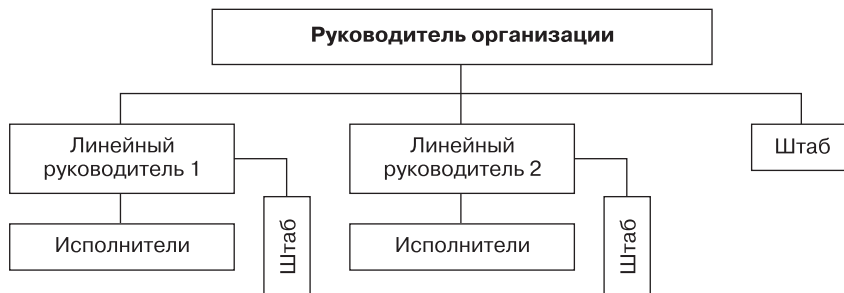
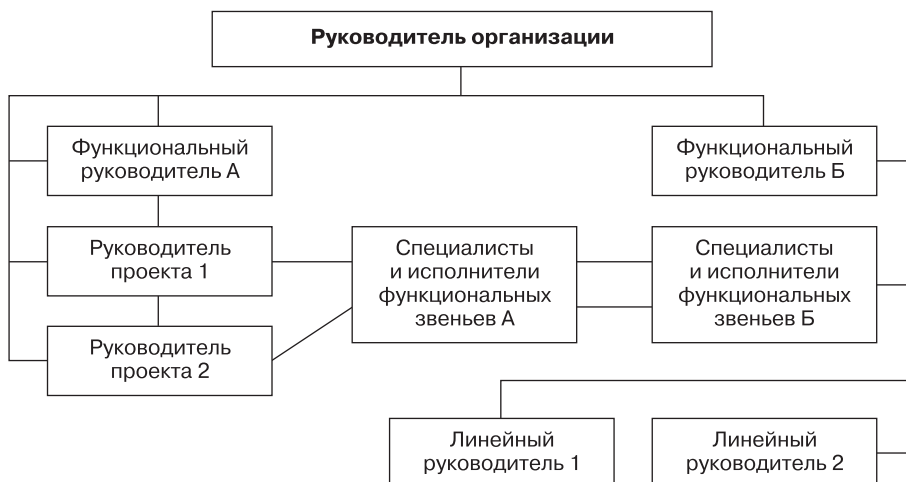


Схема программно-целевой (матричной) организационной структуры



7.3.2. Преимущества и недостатки различных типов структур управления предпринимательской единицей

Формы организационных структур	Преимущества	Недостатки
Линейная структура управления	Единство и четкость распоряительства	Высокие требования к руководителю в целях обеспечения эффективного руководства по всем функциям
	Согласованность действий исполнителей	Отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений
	Простота управления (один канал связи)	Перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и смежными структурами
	Четко выраженная ответственность	Затруднительные связи между инстанциями
	Оперативность в принятии решений	Концентрация власти в управляющей верхушке
	Личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения	
Функциональная структура управления	Высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций	Чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений
	Освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов	Трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами
	Стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов	Появление тенденций чрезмерной централизации
	Исключение дублирования при выполнении управленческих функций	Длительность процедур принятия решений
	Уменьшение потребности в специалистах широкого профиля	Относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения
Линейно-функциональная структура управления	Более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников	Отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями
	Освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем	Недостаточно четкая ответственность
	Возможность привлечения консультантов и экспертов	Чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, т. е. тенденция к чрезмерной централизации

Формы организационных структур	Преимущества	Недостатки
Программно- целевая (матричная) структура управления	Возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям	Сложная структура соподчинения
	Повышение творческой активности административно-управленческого персонала за счет формирования программных подразделений, активно взаимодействующих с функциональными структурами	Присутствие «духа нездорового соперничества» между руководителями программ
	Рациональное использование кадров за счет специализации различных видов трудовой деятельности	Необходимость постоянного контроля за «соотношением» сил между задачами управления по целям
	Усиление мотивации деятельности за счет децентрализации управления и усиления демократических принципов руководства	Трудность в приобретении навыков, необходимых для работы по новой программе
	Усиление контроля за решением отдельных задач проекта	
	Повышение личной ответственности за выполнение программы в целом и ее составных элементов	

7.3.3. Порядок государственной регистрации предприятия

1-й этап. Подготовка регистрационных документов в государственные органы

Заявление по форме № 6 в двух экземплярах

Учредительный договор в двух экземплярах (если учредитель один, следует представить решение о создании общества)

Устав, утвержденный учредителями, в двух экземплярах

Протокол учредительного собрания, где указывается порядок учреждения общества

Документ, подтверждающий оплату государственной пошлины и регистрационного сбора

Документ, подтверждающий оплату 50% уставного капитала, указанного в учредительных документах

Справка, подтверждающая неповторяемость наименования общества в регистрационном реестре

Копии свидетельств о регистрации на каждое юридическое лицо, если такое является учредителем данного малого предприятия

Регистрационная карточка установленной формы в двух экземплярах

Гарантийное письмо, подтверждающее местонахождение общества, согласие собственника или балансодержателя на предоставление своего адреса в качестве юридического адреса создаваемому предприятию

2-й этап. Сдача документов в государственные органы и получение временного свидетельства о регистрации предприятия

3-й этап. Получение информационного письма о присвоении кода общероссийского классификатора предприятий и организаций (ОКПО) в местном отделении Государственного комитета РФ по статистике

4-й этап. Постановка на учет в территориальном отделении налоговой инспекции

5-й этап. Открытие расчетного счета в банке. Для этого в банк необходимо представить пакет документов

Заявление правлению банка об открытии счета

Заверенные нотариально копии временного свидетельства о регистрации предприятия, Устава, Учредительного договора

Карточки с образцами подписей и оттиском печати в двух экземплярах, одна из карточек заверяется нотариально

Договор на расчетно-кассовое обслуживание

Копия свидетельства о государственной регистрации, заверенная нотариально

Устав предприятия (можно нотариально заверенную копию)

Решение учредителя, где подтверждены полномочия директора фонда и главного бухгалтера

Свидетельство о постановке на учет в налоговом органе

Справки о регистрации в Пенсионном фонде, в областном Фонде обязательного медицинского страхования, в Фонде социального страхования

6-й этап. Постановка на учет в территориальном отделении Пенсионного фонда по месту нахождения юридического адреса предприятия

7-й этап. Постановка на учет в территориальном отделении Фонда социального страхования по месту нахождения юридического адреса предприятия

8-й этап. Постановка на учет в территориальном отделении Фонда медицинского страхования по месту нахождения юридического адреса предприятия

9-й этап. Получение постоянного свидетельства о регистрации предприятия в государственном регистрационном органе на основе предоставленного пакета документов

Временное свидетельство о регистрации

Справка из местного отделения по статистике

Справка из банка об открытии расчетного счета и внесении вклада в Уставный фонд предприятия

Справка из территориального отделения налоговой инспекции о постановке на учет

Справка из территориального Пенсионного фонда о постановке на учет

Справка из территориального Фонда социального страхования о постановке на учет

Справка из территориального Фонда медицинского страхования о постановке на учет

Декларация на эскиз круглой печати и углового штампа с наименованием создаваемого предприятия, заполненная и заверенная обеими сторонами

10-й этап. Оформление и получение круглой печати и углового штампа

7.4. Реорганизация и ликвидация предпринимательской единицы

7.4.1. Прогнозирование финансового состояния предпринимательской единицы с позиции возможного банкротства

Метод прогнозирования банкротства	Комментарии
Расчет индекса кредитоспособности	<p>Индекс Альтмана представляет собой функцию от некоторых показателей, характеризующих экономический потенциал предприятия и результаты его работы за истекший период. В общем виде индекс кредитоспособности Z имеет вид</p> $Z = 3,3 \times K_1 + 1,0 \times K_2 + 0,6 \times K_3 + 1,4 \times K_4 + 1,2 \times K_5,$ <p>где показатели K_1, K_2, K_3, K_4, K_5 рассчитываются по следующим алгоритмам:</p> <p>K_1 = прибыль до налогообложения/активы предприятия K_2 = выручка от реализации/активы предприятия K_3 = собственный капитал (рыночная оценка)/привлеченный капитал K_4 = реинвестированная прибыль/активы предприятия K_5 = собственные оборотные средства/активы предприятия</p> <p>Критическое значение индекса Z рассчитывалось Альтманом по данным статической выборки и составило 2,675. С этой величиной сопоставляется расчетное значение индекса кредитоспособности для конкретного предприятия. Это позволяет провести границу между предприятиями и высказать суждения о возможном в обозримом будущем (2–3 года) банкротстве одних ($Z < 2,675$) и достаточно устойчивом финансовом положении других ($Z > 2,675$)</p>
Использование системы формализованных и неформализованных критериев	<p>Многие крупные аудиторские фирмы и другие компании, занимающиеся аналитическими обзорами, прогнозированием и консультированием, используют для своих аналитических оценок системы критериев. Безусловно, в этом есть и свои минусы — гораздо легче принять решение в условиях однокритериальной задачи, чем в условиях многокритериальной. Вместе с тем любое прогнозное решение подобного рода независимо от числа критериев является субъективным, а рассчитанные значения критериев имеют скорее характер информации к размышлению, нежели побудительных стимулов для принятия немедленных решений волевого характера. Ниже (п. 7.3.2) рассмотрены рекомендации <i>Комитета по обобщению практики аудирования</i> (Великобритания), содержащие перечень критических показателей для оценки возможного банкротства предприятия. Что касается критических значений этих критериев, то они должны быть детализированы по отраслям и подотраслям, а их разработка может быть выполнена после накопления определенных статических данных</p>
Прогнозирование показателей платежеспособности	<p>В целях признания платежеспособности предприятия значения коэффициентов текущей ликвидности, обеспеченности собственными средствами и восстановления (утраты) платежеспособности должны соответствовать нормативным (см. п. 7.4.3)</p>

7.4.2. Критерии прогнозирования банкротства, предложенные Комитетом по обобщению аудирования (Великобритания)

№ п/п	Показатели	Удовлетворительный фактор (+)
		Неудовлетворительный фактор (–)
Группа критериев 1: к ней относятся критерии и показатели, неблагоприятные текущие значения которых и складывающаяся динамика изменения свидетельствуют о возможных в обозримом будущем значительных финансовых затруднениях, в том числе и о банкротстве		
1	Повторяющиеся существенные потери в основной производственной деятельности	
2	Превышение критического уровня просроченной кредиторской задолженности	
3	Чрезмерное использование краткосрочных заемных средств в качестве источников финансирования долгосрочных вложений	
4	Устойчиво низкие значения коэффициентов ликвидности	
5	Хроническая нехватка оборотных средств	
6	Неправильная реинвестиционная политика	
7	Устойчиво увеличивающаяся до опасных пределов доля заемных средств в общей сумме источников средств	
8	Превышение размера заемных средств над установленными лимитами	
9	Хроническое невыполнение обязательств перед инвесторами и кредиторами	
10	Высокий удельный вес просроченной дебиторской задолженности	
11	Наличие сверхнормативных, залежалых производственных запасов	
12	Ухудшение отношений с учреждениями банковской системы	
13	Использование (вынужденное) новых источников финансовых ресурсов на относительно невыгодных условиях	
14	Применение в производственном процессе оборудования с истекшими сроками эксплуатации	
15	Потенциальные потери долгосрочных контрактов	
16	Неблагоприятные изменения в портфеле заказов	
Группа критериев 2: критерии и показатели, неблагоприятные значения которых не дают основания рассматривать текущее финансовое состояние как критическое; вместе с тем они указывают, что при определенных условиях, обстоятельствах или непринятии действенных мер ситуация может резко ухудшиться		
17	Потеря ключевых сотрудников аппарата управления	

№ п/п	Показатели	Удовлетворительный фактор (+)
		Неудовлетворительный фактор (–)
18	Вынужденные остановки, а также нарушение ритмичности производственно-технологического процесса	
19	Недостаточная диверсификация деятельности предприятия, т. е. чрезмерная зависимость финансовых результатов деятельности предприятия от какого-то одного конкретного проекта, типа оборудования, вида активов и др.	
20	Излишняя ставка на возможную и прогнозируемую успешность и прибыльность нового проекта	
21	Участие предприятия в судебных разбирательствах с непредсказуемым исходом	
22	Потеря ключевых контрагентов	
23	Недооценка необходимости постоянного технического и технологического обновления предприятия	
24	Неэффективные долгосрочные соглашения	
25	Политический риск, связанный с предприятием в целом или его ключевыми подразделениями	

7.4.3. Коэффициенты, характеризующие платежеспособность предприятия

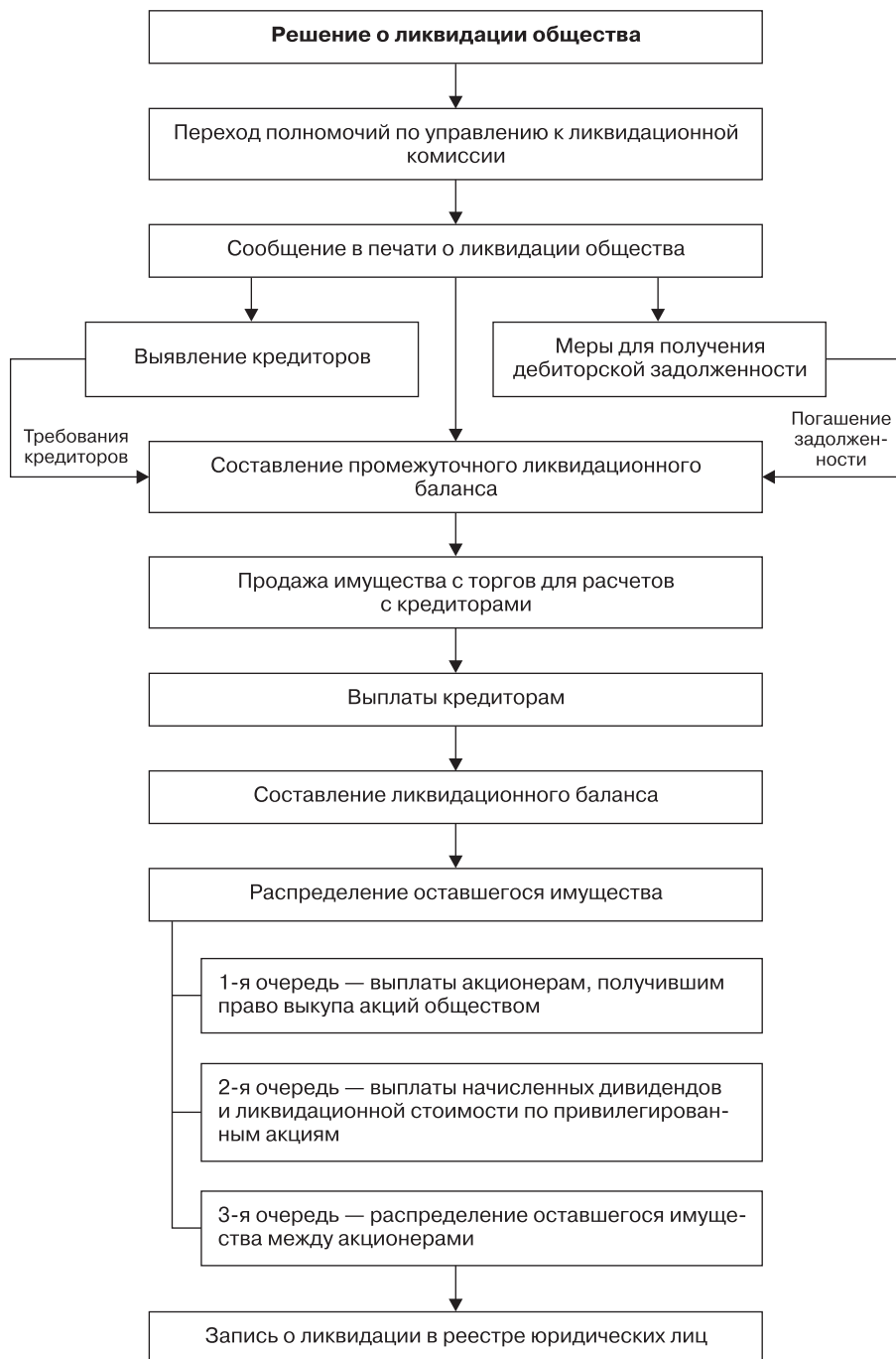
Наименование показателя	Нормативное значение	Пояснения
Общий показатель ликвидности	≥ 1	Осуществляется оценка изменения финансовой ситуации в организации
Коэффициент абсолютной ликвидности	$\geq 0,2 \div 0,7$	Показывает, какую часть краткосрочной задолженности предприятие может реально погасить в ближайшее время за счет денежных средств
Промежуточный коэффициент покрытия	$\geq 0,7$	Отражает прогнозируемые платежные возможности предприятия при условии своевременного проведения расчетов с дебиторами
Общий текущий коэффициент покрытия	≥ 2	Показывает платежные возможности предприятия не только при условии своевременных расчетов с дебиторами, но и при продаже в случае необходимости прочих элементов материальных оборотных средств
Коэффициент текущей ликвидности	≥ 2	Характеризует общую обеспеченность предприятия оборотными средствами
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	$\geq 0,1$	Характеризует наличие у предприятия собственных оборотных средств, необходимых для его финансовой устойчивости
Коэффициент восстановления платежеспособности	≥ 1	Характеризует возможность предприятия восстановить свою платежеспособность через 6 месяцев. Показатель рассчитывается в случае, если хотя бы один из указанных коэффициентов (общий текущий коэффициент покрытия или коэффициент текущей ликвидности) принимает значение меньше критического

7.4.4. Классификация процедур, применяемых к предприятиям-должникам

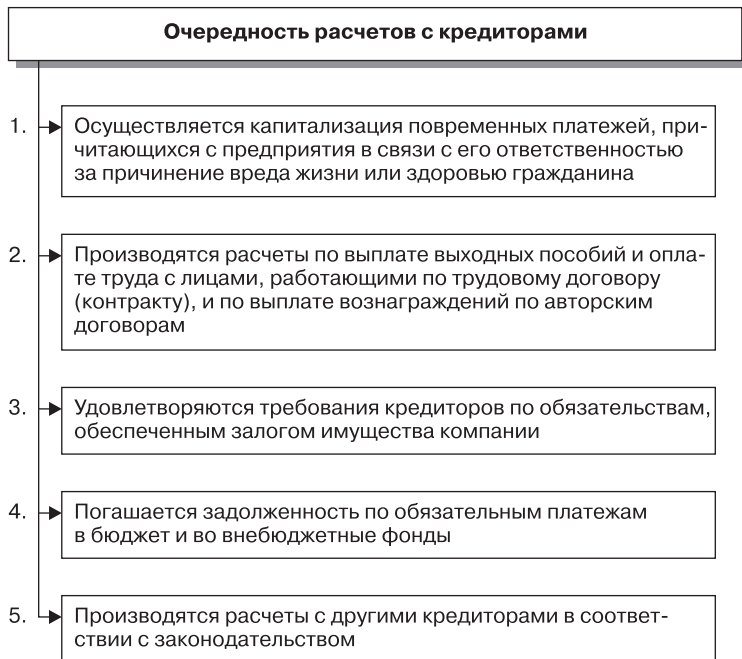
Типы процедур, применяемых к предприятиям-должникам	Содержание процедур	Комментарии
Реорганизационные процедуры. Цель — сохранение предприятия-должника, обеспечение вывода предприятия из неплатежеспособного состояния	Досудебная санация	Это процедура, при которой собственником предприятия, кредитором и заинтересованным в деятельности предприятия инвестором оказывается финансовая помощь предприятию-должнику. Ходатайство о проведении санации должно быть подано в арбитражный суд. Арбитражный суд удовлетворяет ходатайство о санации, если есть реальная возможность восстановить платежеспособность предприятия
	Наблюдение	Если, несмотря на проведение досудебной санации, заявление о признании должника банкротом было принято судом, то в течение недели вводится процедура «наблюдение», которая может длиться до 3–5 месяцев. Наблюдение — это процедура банкротства, применяемая к должнику с момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом до момента, определяемого в соответствии с законом РФ, в целях обеспечения сохранности имущества должника и проведения анализа финансового состояния должника
	Внешнее управление имуществом должника	Это процедура банкротства, которую применяют к должнику в целях восстановления его платежеспособности, с передачей полномочий по управлению должником внешнему управляющему. Внешнее управление имуществом должника состоит в назначении арбитражным судом специального управляющего, если есть основания полагать, что причиной тяжелого финансового положения должника является неудовлетворительное управление организацией и имеется реальная возможность восстановить платежеспособность предприятия-должника с целью продолжения его деятельности путем осуществления организационных и экономических мероприятий
Ликвидационные процедуры. Цель — прекращение деятельности предприятия	Принудительная ликвидация предприятия-должника по решению арбитражного суда	Ликвидация предприятия должника осуществляется в процессе конкурсного производства — это процедура банкротства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов. Конкурсное производство имеет целью соразмерно удовлетворить требования кредиторов и объявить должника свободным от долгов, а также охранять стороны от неправомерных действий по отношению

Типы процедур, применяемых к предприятиям- должникам	Содержание процедур	Комментарии
	Добровольная ликвидация несостоятельного предприятия под контролем кредиторов	друг к другу. Конкурсное производство осуществляет конкурсный управляющий, который назначается арбитражным судом
Мировое соглашение. Цель — достижение договоренности между должником и кредиторами относительно отсрочки платежей, рассрочки или скидок с долгов		Может быть заключено между должником и конкурсными кредиторами на любом этапе производства по делу о несостоятельности
		Мировое соглашение подлежит утверждению арбитражным судом, о чем указывается в определении арбитражного суда о прекращении производства по делу о банкротстве

7.4.5. Алгоритм ликвидации акционерного общества



7.4.6. Очередность расчетов с кредиторами при ликвидации предприятия

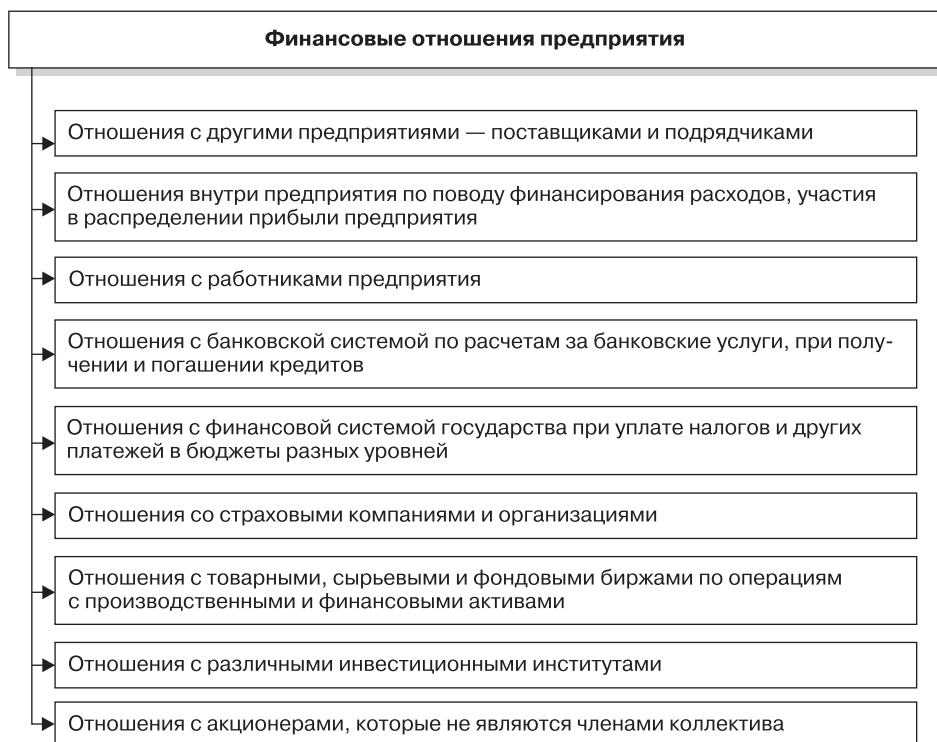


Глава 8

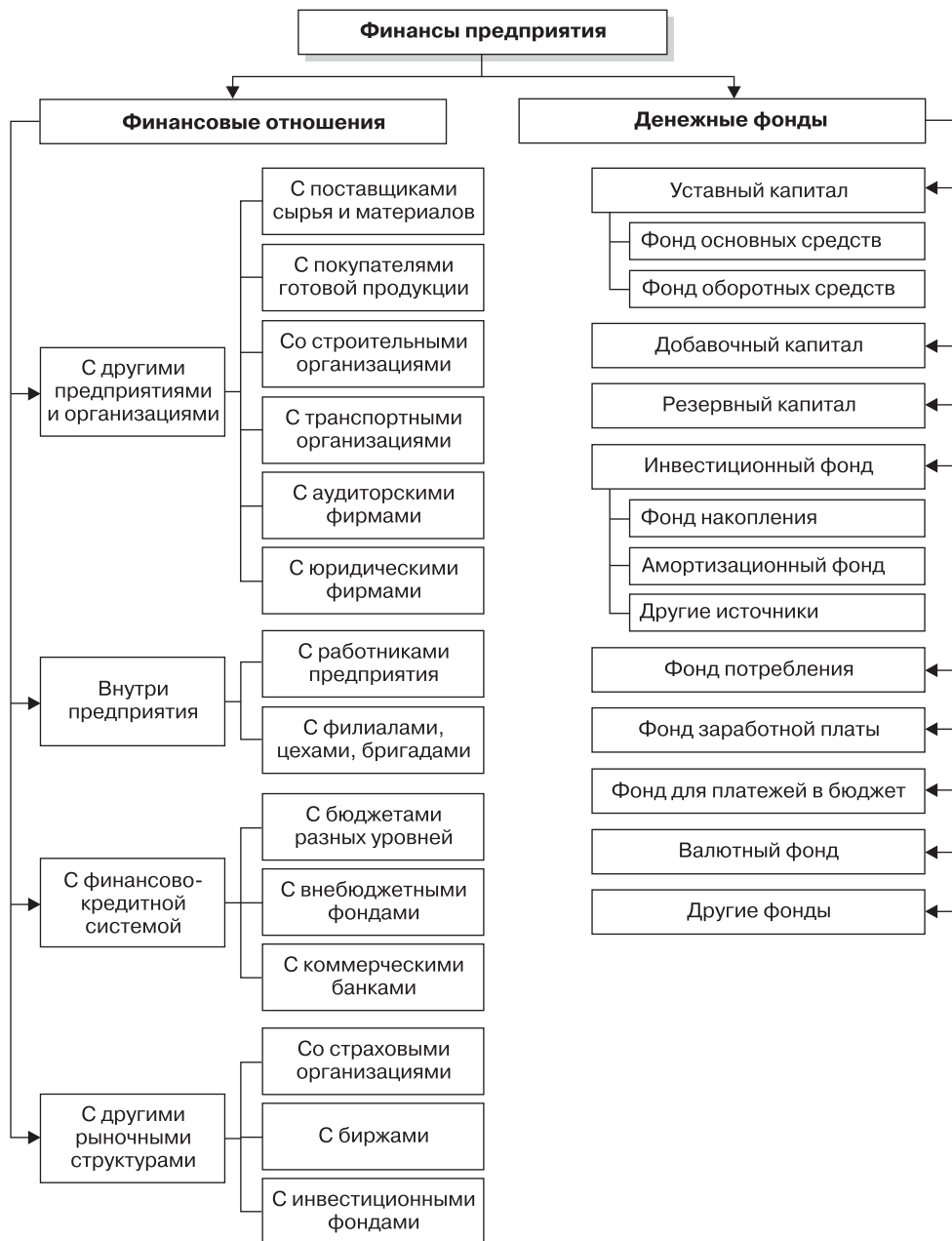
ФИНАНСОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

8.1. Управление финансами предприятия

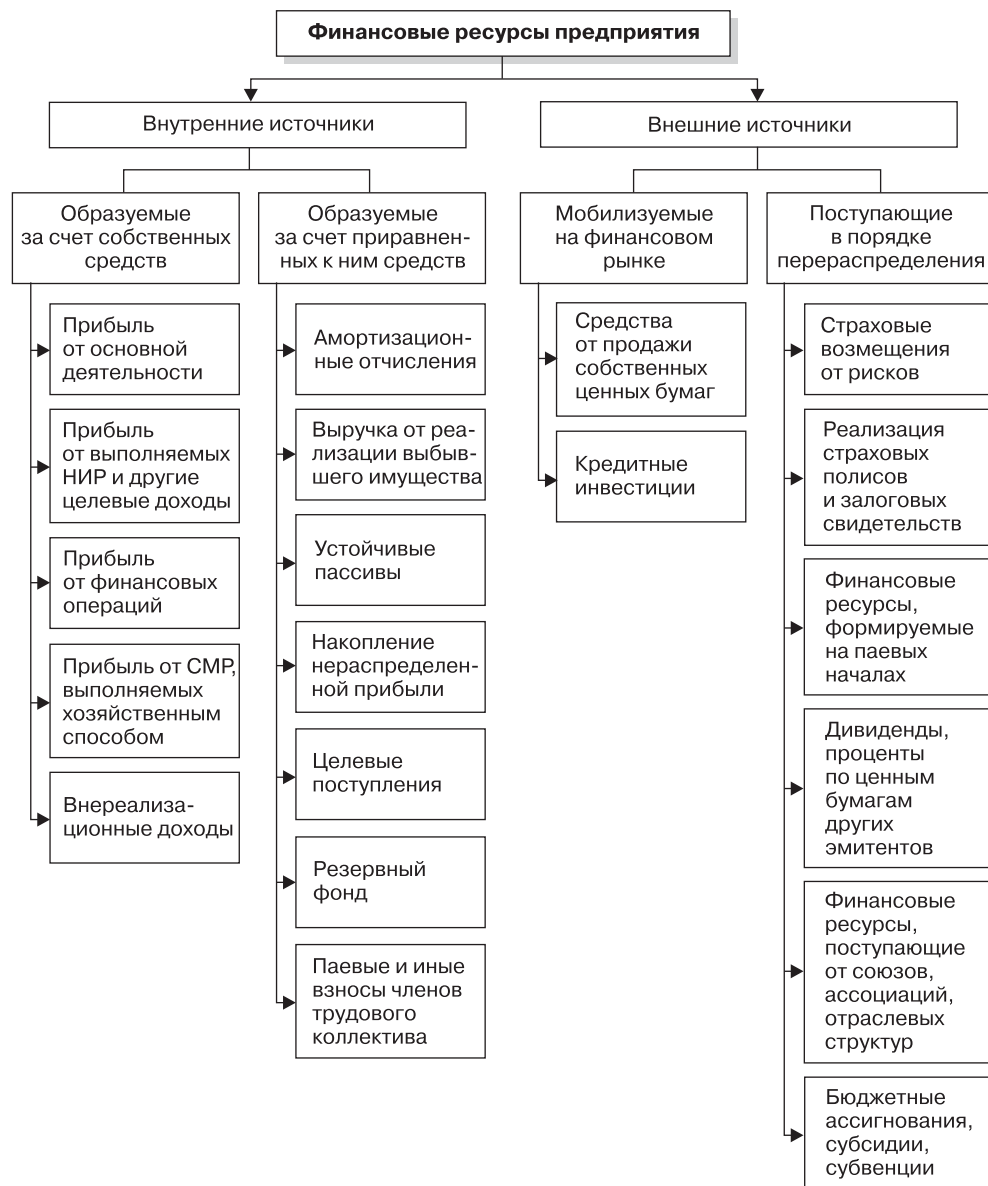
8.1.1. Направления финансовых отношений, в которые вступает предприятие



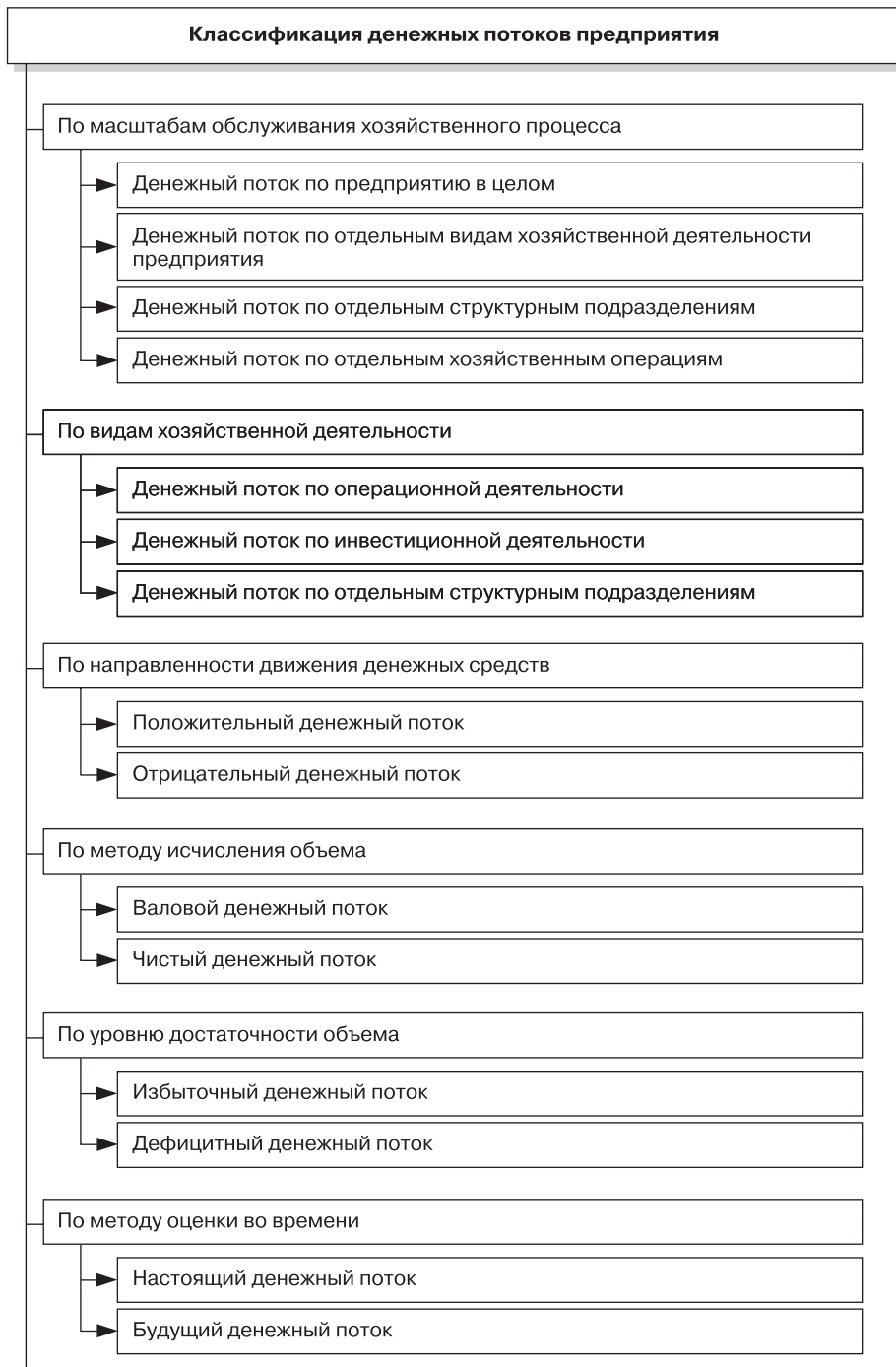
8.1.2. Финансовые отношения предприятия и денежные фонды

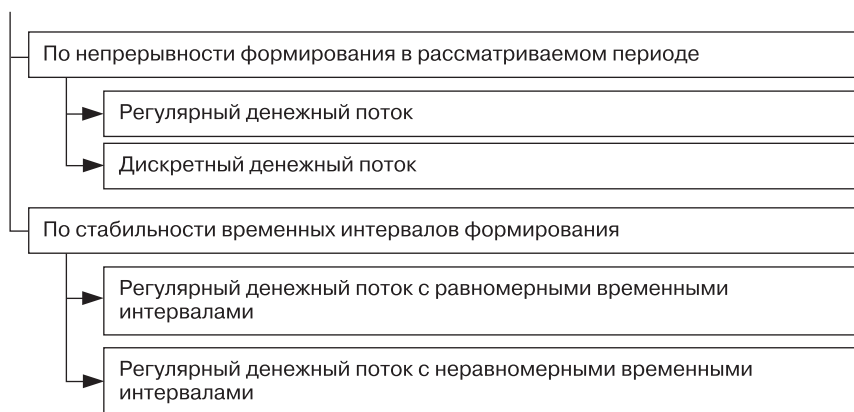


8.1.3. Состав финансовых ресурсов предприятия



8.1.4. Классификация денежных потоков предприятия





8.1.5. Принципы управления денежными потоками предприятия



8.1.6. Факторы, влияющие на формирование денежных потоков предприятия

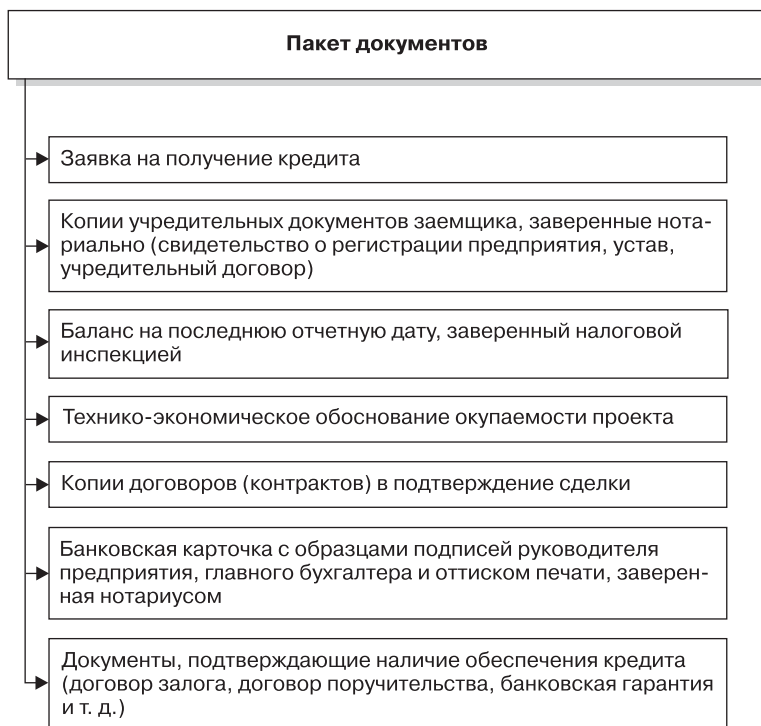


8.2. Привлечение банковских кредитов

8.2.1. Отличительные особенности банковского кредита от других видов кредитования

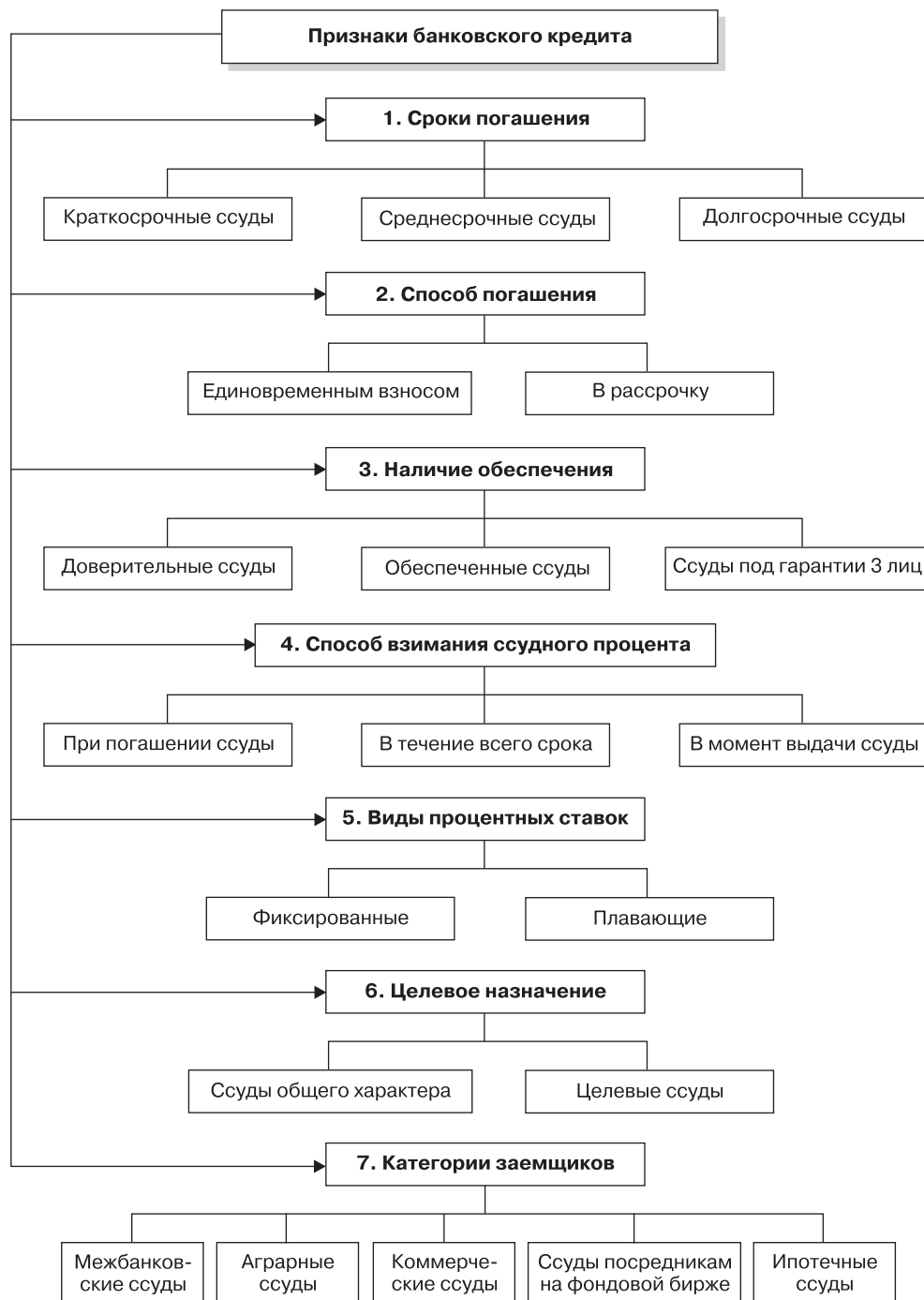


8.2.2. Пакет документов, предоставляемый заемщиком для получения банковского кредита¹



¹ В зависимости от финансового состояния заемщика и иных обстоятельств указанный перечень может быть значительно расширен.

8.2.3. Классификация банковских кредитов



8.2.4. Краткая характеристика различных видов банковского кредита

Классификационный признак	Виды банковского кредита	Комментарии
Сроки погашения	Онкольные ссуды	Подлежат возврату в фиксированный срок после поступления официального уведомления от кредитора. В настоящее время они практически не используются не только в России, но и в большинстве других стран, так как требуют относительно стабильных условий на рынке ссудных капиталов и в экономике в целом
	Краткосрочные ссуды	Предоставляются, как правило, на восполнение временного недостатка собственных оборотных средств у заемщика. Средний срок погашения по этому виду кредита обычно не превышает шести месяцев. Наиболее активно применяются краткосрочные ссуды на фондовом рынке, в торговле и сфере услуг, в режиме межбанковского кредитования. В современных отечественных условиях краткосрочные кредиты характеризуются следующими отличительными признаками: а) более короткими сроками, обычно не превышающими одного месяца б) ставкой процента, обратно пропорциональной сроку возврата ссуды в) обслуживанием в основном сферы обращения
	Среднесрочные ссуды	Предоставляются на срок до одного года (в отечественных условиях — до 3–6 месяцев) на цели как производственного, так и коммерческого характера. Наибольшее распространение получили в аграрном секторе, а также при кредитовании инновационных процессов со средними объемами требуемых инвестиций
	Долгосрочные ссуды	Используются, как правило, в инвестиционных целях. Как и среднесрочные ссуды, они обслуживают движение основных средств, отличаясь большими объемами передаваемых кредитных ресурсов. Применяются при кредитовании реконструкции, технического перевооружения, нового строительства на предприятиях всех сфер деятельности. Особое развитие получили в капитальном строительстве, топливно-энергетическом комплексе, сырьевых отраслях экономики. Средний срок их погашения обычно от 3 до 5 лет, но может достигать 25 лет и более, особенно при получении соответствующих финансовых гарантий со стороны государства. В России на стадии перехода к рыночной экономике практически не используются как из-за общей экономической нестабильности, так и из-за меньшей доходности в сравнении с краткосрочными кредитными операциями
Способ погашения	Ссуды, погашаемые единовременным взносом со стороны заемщика	Традиционная форма возврата краткосрочных ссуд, весьма функциональная с позиции юридического оформления, так как не требует использования механизма исчисления дифференцированного процента

Классификационный признак	Виды банковского кредита	Комментарии
	Ссуды, погашаемые в рас-срочку в течение всего срока действия кредитного договора	Конкретные условия (порядок) возврата определяются договором, в том числе в части антиинфляционной защиты интересов кредитора. Всегда используются при долгосрочных ссудах и, как правило, при среднесрочных
Способ взимания ссудного процента	Ссуды, процент по которым выплачивается в момент ее общего погашения	Традиционная для рыночной экономики форма оплаты краткосрочных ссуд, имеющая наиболее функциональный с позиции простоты расчета характер
	Ссуды, процент по которым выплачивается равными взносами заемщика в течение всего срока действия договора	Традиционная форма оплаты средне- и долгосрочных ссуд, имеющая достаточно дифференцированный характер в зависимости от договоренности сторон
	Ссуды, процент по которым удерживается банком в момент непосредственной выдачи их заемщику	Для развитой рыночной экономики эта форма абсолютно нехарактерна и используется лишь ростовщическим капиталом. Из-за нестабильности экономической ситуации активно применялась в период 1993–1995 гг. многими российскими коммерческими банками, особенно по сверхкраткосрочным (до пяти рабочих дней) ссудам
Наличие обеспечения	Доверительные ссуды	Единственная форма обеспечения возврата — непосредственно кредитный договор. В ограниченном объеме применяется некоторыми зарубежными банками в процессе кредитования постоянных клиентов, пользующихся их полным доверием (подкрепленным возможностью непосредственно контролировать текущее состояние расчетного счета заемщика). При средне- и долгосрочном кредитовании могут использоваться лишь в порядке исключения с обязательным страхованием выданной ссуды, обычно — за счет заемщика. В отечественной практике применяются коммерческими банками лишь при кредитовании собственных учреждений
	Обеспеченные ссуды	Основная разновидность современного банковского кредита, выражающая один из его базовых принципов. В роли обеспечения может выступить любое имущество, принадлежащее заемщику на правах собственности, чаще всего — недвижимость или ценные бумаги. Размер выдаваемой ссуды, как правило, меньше среднерыночной стоимости предложенного

Классификационный признак	Виды банковского кредита	Комментарии
		обеспечения и определяется соглашением сторон. В отечественных условиях основная проблема при оформлении обеспеченных кредитов — процедура оценки стоимости имущества из-за незавершенности процесса формирования ипотечного и фондового рынков
	Ссуды под финансовые гарантии третьих лиц	В роли финансового гаранта могут выступать юридические лица, пользующиеся достаточным доверием со стороны кредитора, а также органы государственной власти любого уровня. В условиях развитой рыночной экономики получили широкое распространение прежде всего в сфере долгосрочного кредитования, в отечественной практике до настоящего времени имеют ограниченное применение из-за недостаточного доверия со стороны кредитных организаций не только к юридическим лицам, но и к государственным органам, особенно муниципального и регионального уровня
Целевое назначение	Ссуды общего характера	Используются заемщиком по своему усмотрению для удовлетворения любых потребностей в финансовых ресурсах. В современных условиях имеют ограниченное применение в сфере краткосрочного кредитования, при средне- и долгосрочном кредитовании практически не используются
	Целевые ссуды	Предполагают необходимость для заемщика использовать выделенные банком ресурсы исключительно для решения задач, определенных условиями кредитного договора. Нарушение указанных обязательств влечет за собой применение к заемщику установленных договором санкций в форме досрочного отзыва кредита или увеличения процентной ставки
Категории потенциальных заемщиков	Аграрные ссуды	Одна из наиболее распространенных разновидностей кредитных операций, определивших появление специализированных кредитных организаций — агробанков. Характерной их особенностью является четко выраженный сезонный характер, обусловленный спецификой сельскохозяйственного производства
	Коммерческие ссуды	Предоставляются субъектам хозяйствования, функционирующим в сфере торговли и услуг. В основном они имеют срочный характер, удовлетворяя потребности в заемных ресурсах в части, не покрываемой коммерческим кредитом. Составляют основной объем кредитных операций российских банков
	Ссуды посредникам на фондовой бирже	Предоставляются брокерским, маклерским и дилерским фирмам, осуществляющим операции по купле-продаже ценных бумаг. Характерная особенность этих ссуд в зарубежной и российской практике — изначальная ориентированность на обслуживание не инвестиционных, а игровых (спекулятивных) операций на фондовом рынке
	Ипотечные ссуды владельцам недвижимости	Предоставляются как обычными, так и специализированными ипотечными банками. В современной зарубежной практике получили столь широкое распространение, что в некоторых источниках выделяются в качестве самостоятельной формы

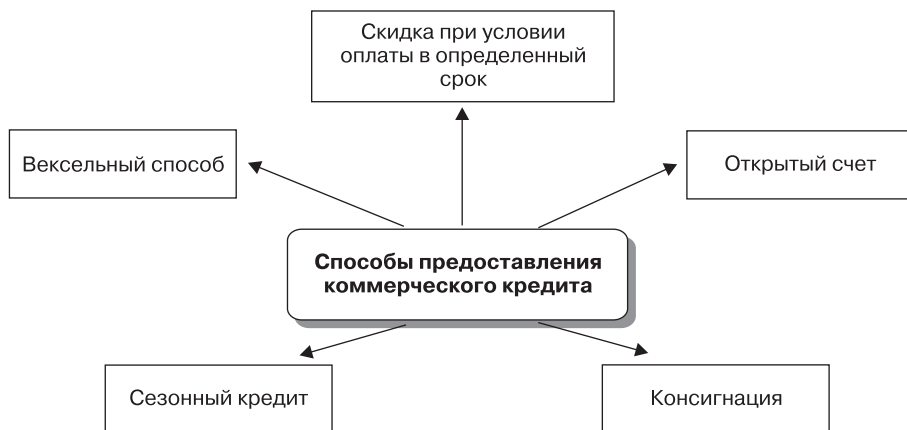
Классификационный признак	Виды банковского кредита	Комментарии
		кредита. В отечественных условиях начали получать ограниченное распространение лишь с 1994 г., что связано с незавершенностью процесса приватизации и отсутствием законодательных актов, четко определяющих права собственности на основные виды недвижимости
	Межбанковские ссуды	Одна из наиболее распространенных форм хозяйственного взаимодействия кредитных организаций. Текущие ставки по межбанковским кредитам являются важнейшим фактором, определяющим учетную политику конкретного коммерческого банка по остальным видам выдаваемых им ссуд. Конкретная величина этой ставки прямо зависит от ЦБ РФ, являющегося активным участником и прямым координатором рынка межбанковских кредитов

8.3. Коммерческое кредитование организаций

8.3.1. Отличие коммерческого кредита от банковского кредита

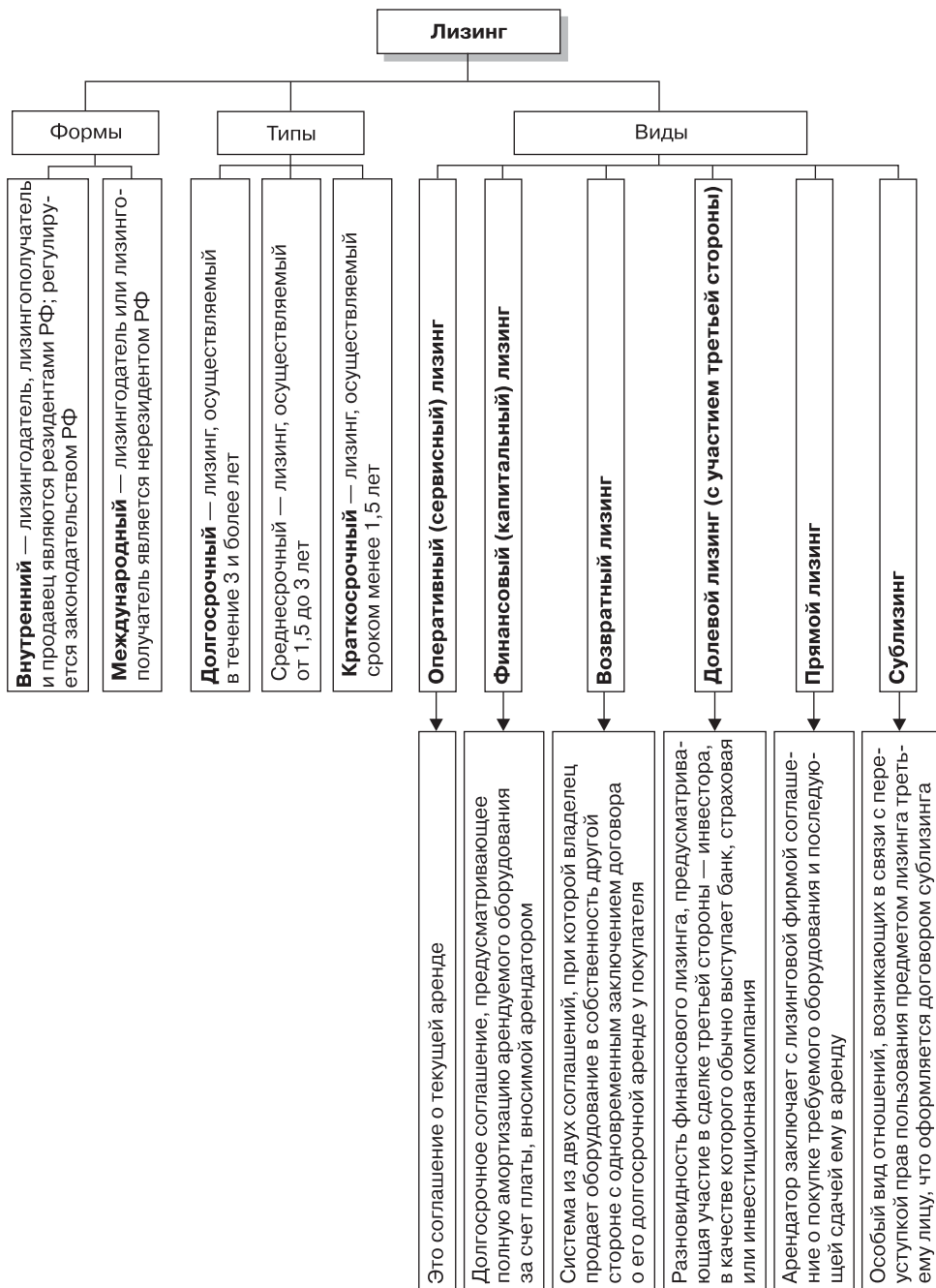
№ п/п	Коммерческий кредит	Банковский кредит
1	В роли кредитора выступают любые юридические лица, связанные с производством, либо реализацией товаров или услуг	В роли кредитора выступают специализированные кредитно-финансовые организации
2	Предоставляется исключительно в товарной форме	Предоставляется исключительно в денежной форме
3	Средняя стоимость коммерческого кредита всегда ниже средней ставки банковского процента на данный период времени	
4	При юридическом оформлении сделки между кредитором и заемщиком плата за этот кредит включается в цену товара	При юридическом оформлении сделки между кредитором и заемщиком плата за этот кредит определяется через фиксированный процент от базовой суммы

8.3.2. Способы предоставления коммерческого кредита



8.4. Лизинговые операции

8.4.1. Формы, типы и виды лизинга



8.4.2. Схемы проведения лизинговых операций в соответствии с различными видами

Схема № 1. Для оперативного лизингового процесса

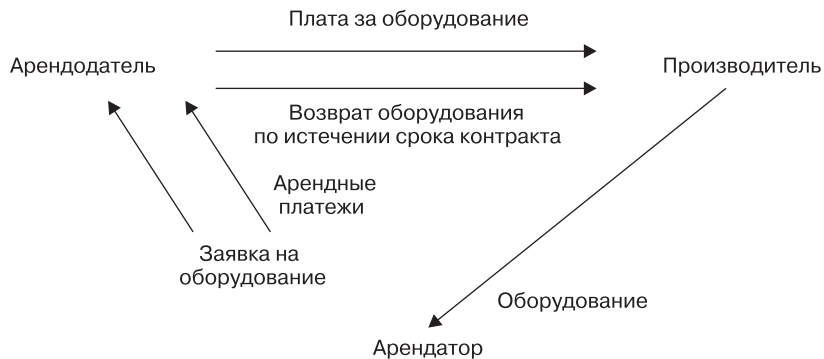


Схема № 2. Для финансового лизингового процесса

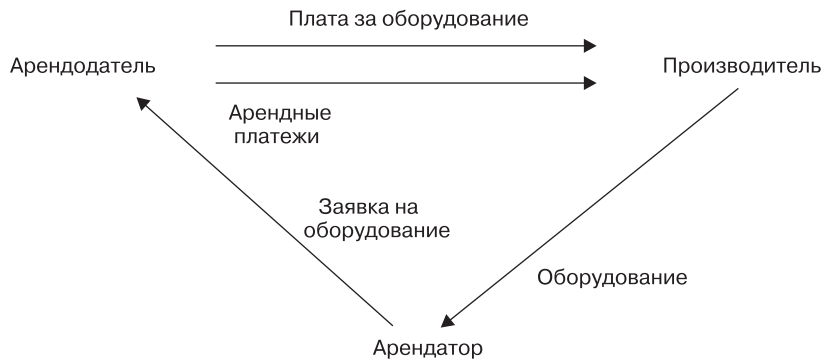


Схема № 3. Для возвратного лизингового процесса

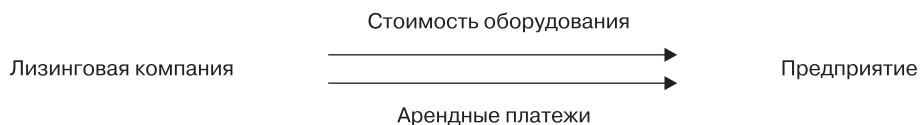


Схема № 4. Для долевого лизингового процесса

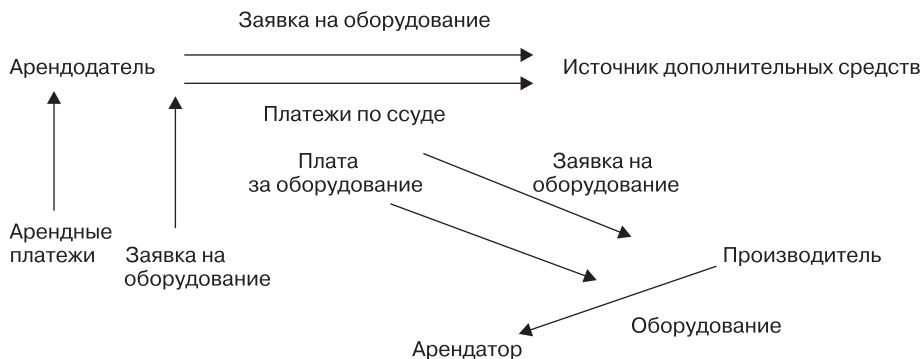


Схема № 5. Для прямого лизингового процесса

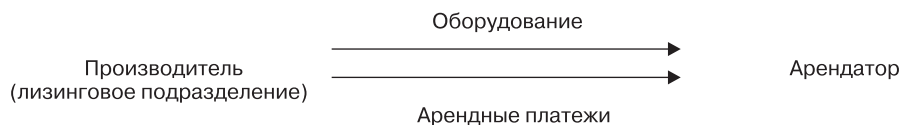
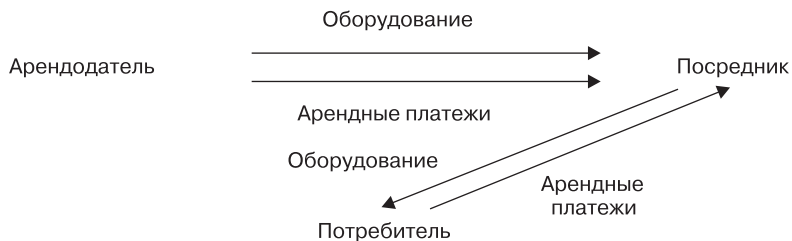
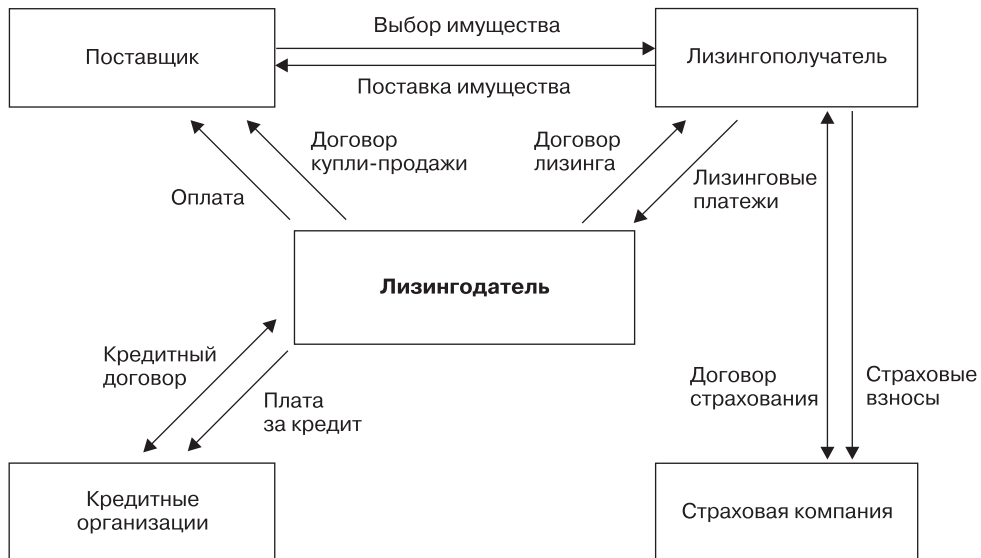


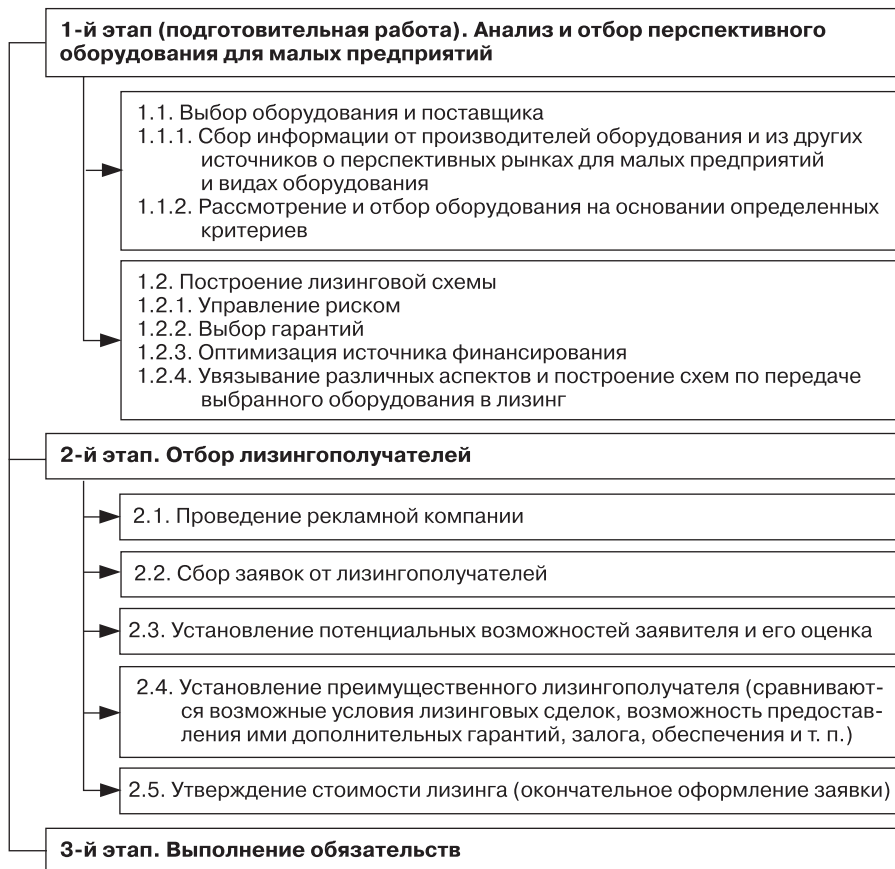
Схема № 6. Для сублизингового процесса



8.4.3. Общая схема проведения лизинговой операции



8.4.4. Этапы реализации лизингового процесса



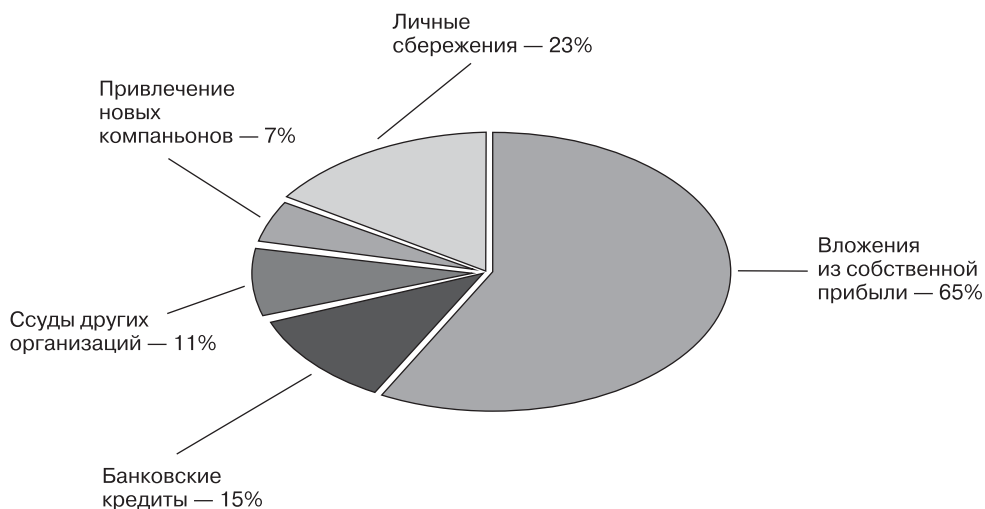
8.4.5. Риски лизинговых операций

Классификация лизинговых рисков	Комментарии
Маркетинговый риск	Риск не найти арендатора на все имеющееся оборудование. Он присущ в основном оперативному лизингу. Способом страхования является увеличение рискованной премии в лизинговом платеже, использование для сделок наиболее популярных видов оборудования и другой техники
Риск ускоренного морального старения объекта сделки	Поскольку объектами лизинговых сделок, как правило, выступает продукция наукоемких отраслей, то они часто «подвержены влиянию научно-технического прогресса». Основным способом минимизации этого риска является установление безотзывного периода, т. е. периода, в течение которого договор не может быть расторгнут
Ценовой риск	Риск потенциальной потери прибыли, связанный с изменением цены объекта лизинговой сделки в течение срока действия лизингового договора. Лизингодатель теряет потенциальную прибыль в случае повышения цен на объекты лизинговых сделок, заключенных по старым ценам. Лизингополучатель терпит убытки при падении цен на арендованное по старым ценам оборудование. Взаимная минимизация этого риска осуществляется путем установления фиксированной суммы каждого лизингового платежа на протяжении всего периода лизинговой операции
Риск невозможности дальнейшей эксплуатации	Минимизируется путем страхования объекта сделки
Риск несбалансированной ликвидности	Возможность финансовых потерь, возникающих в случае, когда лизингодатель не в состоянии рефинансировать свои активные операции, сроки платежей по которым не наступили, за счет привлечения средств на рынке ссудных капиталов. Минимизация достигается путем увязки потоков денежных средств во времени и по объемам, создания резервного фонда, диверсификации пассивных операций
Риск неплатежа	Риск неуплаты лизингополучателем лизинговых платежей. Минимизация основана на анализе финансового положения лизингополучателя, лимитировании суммы одного лизингового договора, получении гарантий от третьих лиц, страховании риска неплатежа
Процентный риск	Опасность потерь, возникающих в результате превышения процентных ставок, выплаченных лизинговой компанией по банковским кредитам, над ставками, предусмотренными лизинговым договором. Снижение осуществляется путем купли-продажи финансовых фьючерсов
Валютный риск	Возможность потерь в результате колебания валютных курсов. Минимизируются подобно процентному риску
Политический риск	Опасность финансовых потерь, связанных с изменением политической ситуации в стране, забастовками, изменением

Классификация лизинговых рисков	Комментарии
	государственной экономической политики и т. п. Наиболее ярко проявляется при осуществлении международных лизинговых операций. Способы управления политическими рисками: анализ особенностей политической ситуации страны пребывания лизингополучателя; увеличение рискованной премии пропорционально предполагаемой величине рисков; межправительственные соглашения по гарантии инвестиций
Юридический риск	Связан с потерями, возникающими в результате изменения законодательных актов. Минимизировать риски можно при осуществлении анализа особенностей налогового законодательства страны пребывания лизингополучателя

8.5. Финансовые инструменты для малых предприятий

8.5.1. Основные источники финансирования деятельности малых предприятий



8.5.2. Причины, по которым предприниматели не обращались за финансовой поддержкой в административные структуры и структуры поддержки малого предпринимательства



8.5.3. Причины несовершенства финансовых рынков по отношению к мелким предприятиям



8.5.4. Финансовые инструменты, используемые для увеличения притока различных видов финансирования в малые предприятия



Глава 9

НАЛИЧНЫЕ И БЕЗНАЛИЧНЫЕ РАСЧЕТЫ, ОСУЩЕСТВЛЯЕМЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

9.1. Наличные расчеты, осуществляемые предпринимательскими организациями

9.1.1. Условия осуществления наличных расчетов на предприятии



Все кассовые операции по каждому приходному или расходному кассовому ордеру или заменяющим их документам отражаются в кассовой книге. Кассовая книга — это учетный регистр для отражения движения наличных денежных средств в кассе предприятия и операций по их поступлению и выдаче. Предприятие ведет только одну кассовую книгу, которая должна быть пронумерована, прошита, опечатана печатью и заверена надлежащим образом

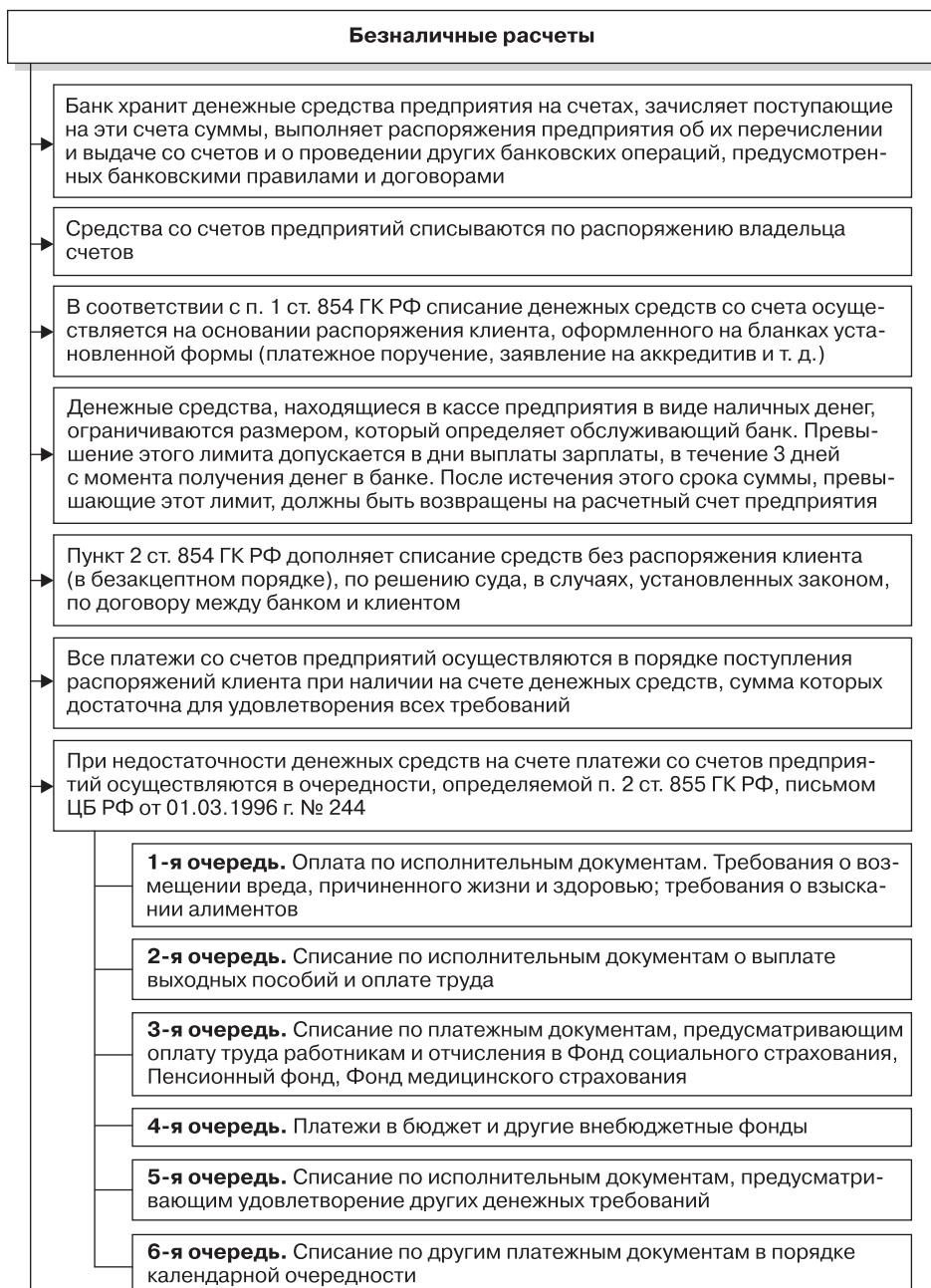
Прием наличных денег организациями при осуществлении расчетов с населением производится с обязательным применением ККМ

9.1.2. Меры финансовой ответственности, предъявляемые к предприятиям за несоблюдение условий работы с денежной наличностью, а также за несоблюдение порядка ведения кассовых операций

Нарушения	Меры финансовой ответственности
Осуществление расчетов наличными денежными средствами с другими предприятиями и организациями сверх установленных предельных сумм	Штраф в 2-кратном размере суммы произведенного платежа с предприятия, производящего платеж
Неоприходование (неполное оприходование) в кассу денежной наличности	Штраф в 3-кратном размере неоприходованной суммы
Несоблюдение действующего порядка хранения свободных денежных средств	Штраф в 3-кратном размере выявленной сверхлимитной кассовой наличности
Накопление в кассах наличных денег сверх установленных лимитов	
Нарушение порядка применения контрольно-кассовой машины	Штраф от 50- до 100-кратного в установленном законом размере базовой суммы
Осуществление торговых операций после приостановления его деятельности, связанной с денежными расчетами с населением	Штраф в 700-кратном установленном законом размере базовой суммы
На руководителей предприятий, допустивших указанные нарушения, налагаются административные штрафы в 50-кратном размере установленной законом базовой суммы	

9.2. Безналичные расчеты, осуществляемые предпринимательскими организациями

9.2.1. Условия осуществления безналичных расчетов в РФ



- Формы расчетов между плательщиком и получателем определяются договором
- Взаимные претензии по расчетам между плательщиком и получателем рассматриваются сторонами без участия банка
- Претензии к банку направляются предприятием в банк, допустивший нарушения. При этом подача жалобы и предъявление иска не приостанавливает операции по счетам
- За несвоевременное или неправильное списание или зачисление средств владелец счета вправе требовать от банка уплаты штрафа в размере 0,5% от суммы за каждый день задержки, если иное не оговорено в договоре между банком и клиентом

9.2.2. Виды счетов, открываемых предприятиями в коммерческих банках

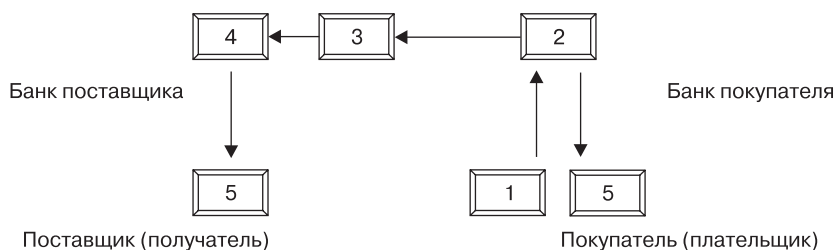
Виды счетов	
→	Расчетные счета — предназначены для осуществления текущих платежей по распоряжению предприятия и зачисления поступлений денежных средств в его адрес
→	Текущие счета — предназначены для некоммерческих учреждений и коммерческих организаций, не являющихся юридическими лицами. Перечень операций по подобным счетам ограничен, а распоряжаться средствами можно лишь в соответствии с утвержденной сметой
→	Специальные счета — используются для хранения средств строго целевого назначения
→	Валютные счета — предназначены для осуществления расчетов в иностранной валюте. Счета открываются в коммерческих банках, имеющих лицензию ЦБ РФ на ведение валютных операций
→	Бюджетный счет — обычно его имеют организации, получающие средства из бюджета, и при условии, что эти средства имеют строго целевое назначение
→	Депозитный счет — открывается организациям, вносящим в банк вклад за счет временно свободных денежных средств на определенный срок под определенный процент
→	Временный расчетный счет организации — открывается для проведения операций по зачислению первоначальных взносов учредителей организации в уставный (складочный) капитал и лиц, участвующих в подписке на акции

9.2.3. Основные виды безналичных расчетов

Виды безналичных расчетов	Краткая характеристика
Платежное поручение	Письменное распоряжение плательщика своему банку о перечислении суммы со своего счета на счет получателя. Действительно в течение 10 дней и принимается банком только при наличии средств на счете, если в договоре нет других условий
Аккредитив	Представляет собой условное обязательство банка, выдаваемое им по поручению клиента в пользу его контрагента по договору, по которому банк, открывший аккредитив (банк-эмитент), может произвести поставщику платеж или предоставить полномочия другому банку производить такие платежи при условии представления им документов, предусмотренных в аккредитиве
Чек	Чек является платежным средством, ценной бумагой. Владелец чека дает письменное поручение обслуживающему его банку о перечислении определенной суммы денег с его счета на счет получателя средств. Чек оплачивается банком за счет денежных средств чекодателя
Расчеты по инкассо	Банковская операция, посредством которой банк (банк-эмитент) по поручению и за счет клиента на основании расчетных документов осуществляет действия по получению от плательщика платежа. Для расчетов по инкассо банк-эмитент вправе привлекать другие банки (исполняющие банки). Расчеты по инкассо осуществляются на основании платежных требований и инкассовых поручений

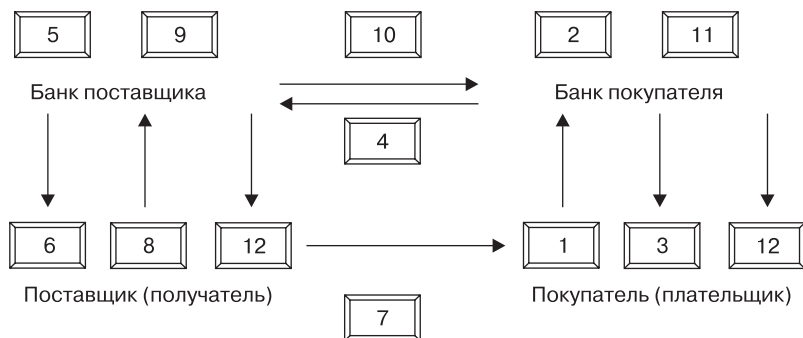
9.2.4. Порядок безналичных расчетов

Расчеты платежными поручениями

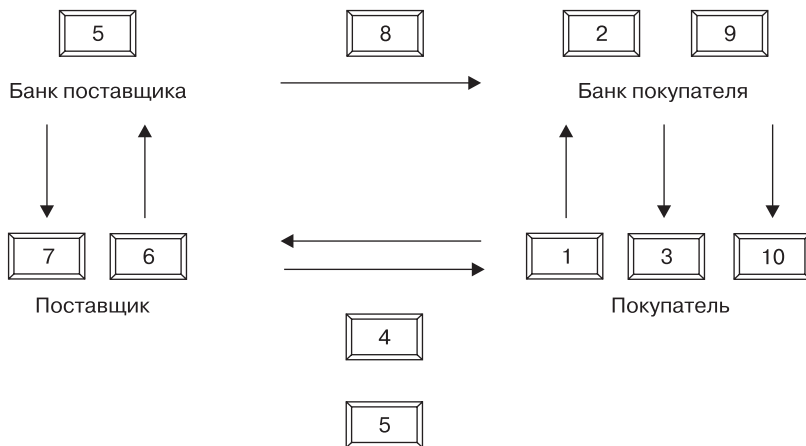


- 1 — Плательщик представляет в банк платежное поручение
- 2 — Банк покупателя списывает со счета плательщика деньги
- 3 — Банк покупателя направляет в банк поставщика платежные поручения
- 4 — Банк поставщика зачисляет на его счет деньги в соответствии с платежным поручением
- 5 — Банки выдают своим клиентам выписки из расчетных счетов

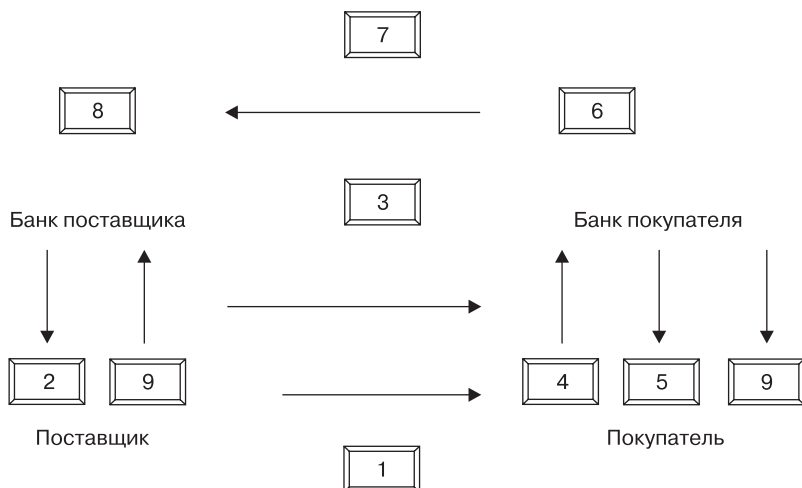
Расчеты по аккредитивам



- 1 — Покупатель представляет в банк заявление на открытие аккредитива
- 2 — В банке покупателя открывается аккредитив путем бронирования средств на счете «Аккредитивы к оплате»
- 3 — Покупателю выдается выписка банка об открытии аккредитива
- 4 — Банк покупателя извещает банк поставщика об открытии аккредитива
- 5 — В банке поставщика открывается аккредитив на счете «Аккредитивы к оплате»
- 6 — Поставщик извещается об открытии аккредитива
- 7 — Поставщик отгружает продукцию покупателю
- 8 — Поставщик предъявляет реестр счетов и отгрузочные документы на получение средств аккредитива
- 9 — В банке поставщика зачисляется сумма реестра счетов с аккредитива на счет поставщика, аккредитив в банке поставщика закрывается
- 10 — Документы об оплате передаются банку покупателя
- 11 — В банке покупателя списывается сумма оплаты со счета «Аккредитивы к оплате», аккредитив закрывается
- 12 — Банки выдают своим клиентам выписки со счетов и документы

Расчеты по чекам

- 1 — Покупатель представляет в банк заявление на получение чеков и платежное поручение на депонирование сумм (если оно осуществляется)
- 2 — В банке покупателя бронируются средства на отдельном счете
- 3 — Покупателю выдается чеки и чековая карточка
- 4 — Поставщик предъявляет покупателю документы на отгруженную продукцию, выполненные работы, услуги
- 5 — Покупатель выдает чек поставщику
- 6 — Поставщик предъявляет чек в банк поставщика при реестре чеков
- 7 — В банке поставщика зачисляются денежные средства на счет поставщика
- 8 — Банк поставщика предъявляет чек для оплаты банку покупателя
- 9 — Банк покупателя списывает сумму чека с отдельного счета
- 10 — Банки выдают своим клиентам выписки из счетов в банке

Расчеты платежными требованиями

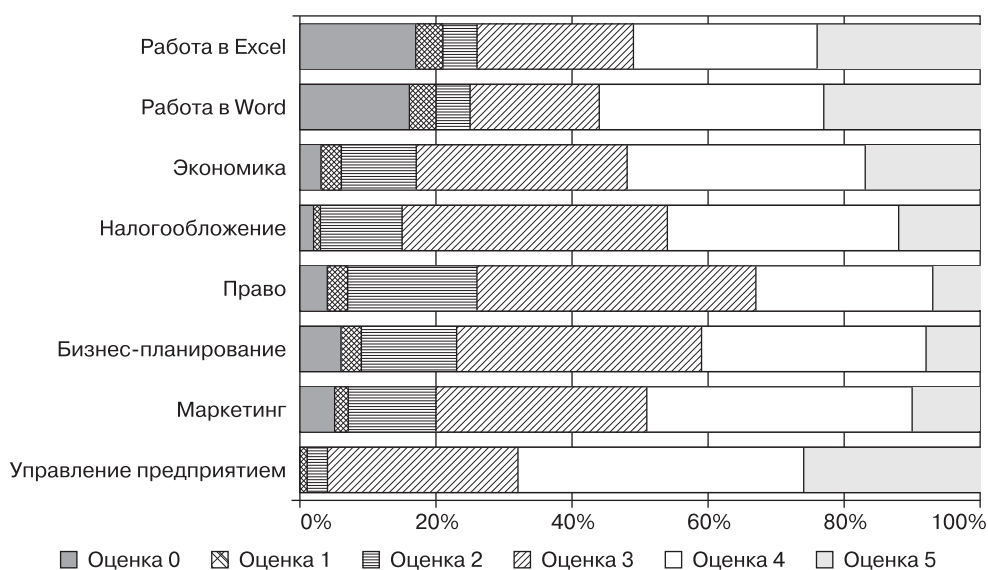
- 1 — Отгрузка продукции поставщиком
- 2 — Передача платежного требования вместе с отгрузочными документами в банк
- 3 — Передача платежного требования вместе с отгрузочными документами банку покупателя
- 4 — Передача платежного требования вместе с отгрузочными документами покупателю
- 5 — Акцепт покупателем платежного требования
- 6 — Банк покупателя списывает сумму оплаты со счета покупателя
- 7 — Банк покупателя направляет в банк поставщика исполненное платежное требование
- 8 — Банк поставщика зачисляет сумму оплаты на счет поставщика
- 9 — Банки выдают своим клиентам выписки из расчетных счетов

Глава 10

КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

10.1. Сущность кадрового обеспечения

10.1.1. Оценка предпринимателями своих знаний по сферам деятельности



10.1.2. Мероприятия, направленные на дальнейшее развитие и совершенствование системы подготовки предпринимательских кадров

Мероприятия, направленные на совершенствование системы подготовки предпринимательских кадров

- ➔ Выделение в одно из приоритетных направлений систему подготовки предпринимательских кадров
- ➔ Разработка и обеспечение финансирования из федерального бюджета системы мер, направленных на создание и дальнейшее развитие системы дополнительного профессионального образования, обеспечивающей переподготовку и повышение квалификации специалистов для предпринимательской сферы
- ➔ Обеспечение взаимодействия государственных и негосударственных структур, координации российских и международных программ в сфере подготовки кадров для предпринимательства
- ➔ Осуществление целевого финансирования исследований, направленных на обобщение и анализ практического опыта, накопленного учреждениями делового образования в сфере подготовки предпринимательских кадров, отбор и поддержка лучших образовательных и учебных программ и методических разработок
- ➔ Осуществление финансовой и организационной поддержки разработок учебно-методической литературы, методического и информационного обеспечения подготовки предпринимателей и консультационного сопровождения их деятельности
- ➔ Построение и обеспечение функционирования многоуровневой системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов для предпринимательской сферы
- ➔ Реализация мер по обеспечению доступности обучения основам предпринимательской деятельности
- ➔ Развитие дистанционных и электронных технологий подготовки граждан к предпринимательской деятельности
- ➔ Развитие системы профессионально-общественной аккредитации образовательных и учебных программ подготовки к предпринимательской деятельности
- ➔ Разработка системы мер, направленных на стимулирование повышения квалификации специалистов, занятых в сфере предпринимательства (путем создания для них системы льготного кредитования для оплаты образовательных услуг, увеличения процента от средств, направляемых на повышение квалификации работников и т. п.)
- ➔ Разработка и утверждение профессионального стандарта по специальностям «Предприниматель-менеджер» и «Руководитель малого предприятия»

10.1.3. Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала

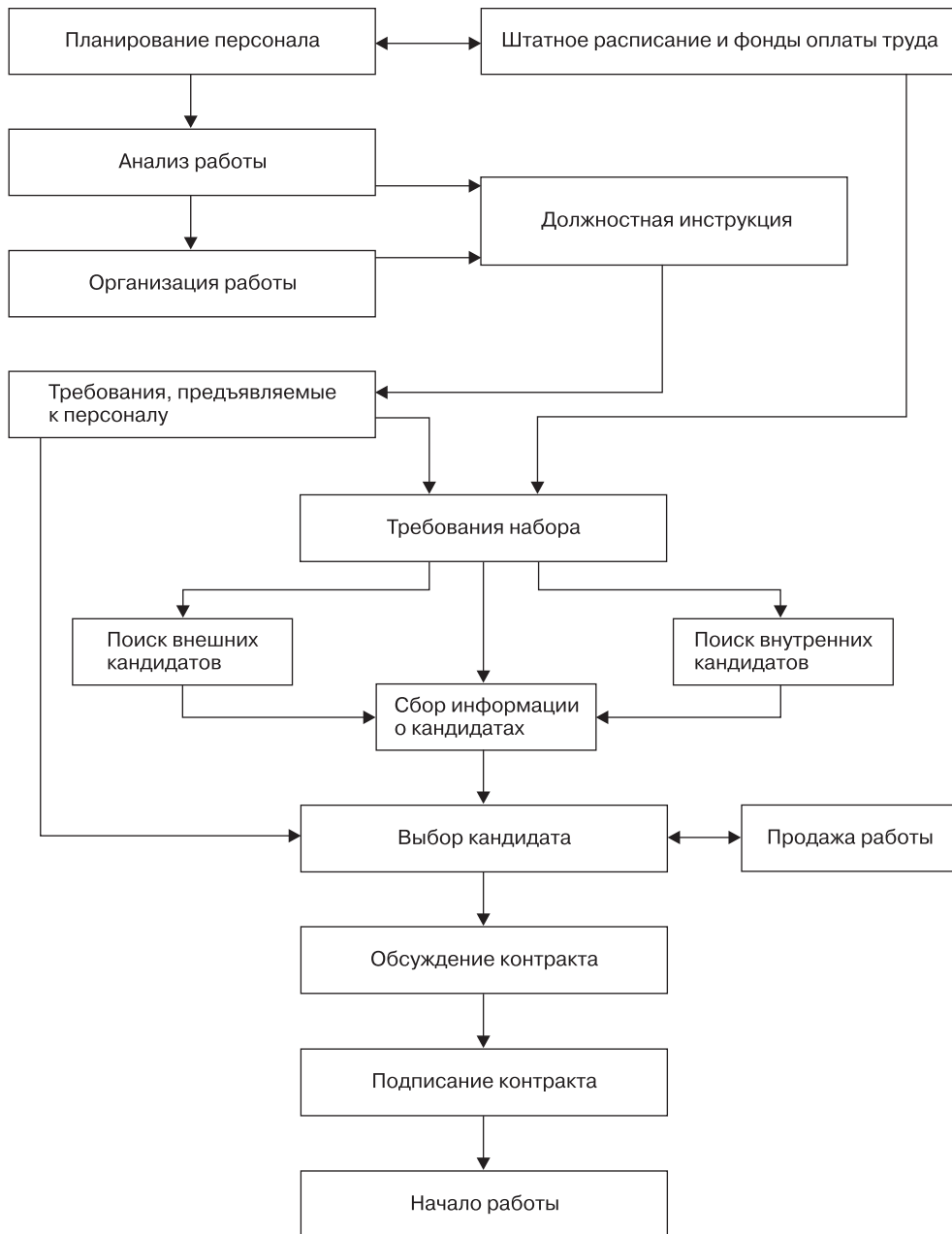
Преимущества привлечения	Недостатки привлечения
<i>Внутренние источники привлечения персонала</i>	
Появление шансов для служебного роста (повышение степени привязанности к организации, улучшение социально-психологического климата на производстве)	Ограниченные возможности для выбора кадров
Низкие затраты на привлечение кадров	Возможность возникновения напряженности или соперничества в коллективе (в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя)
Претендентов на должность хорошо знают в организации	Нежелание отказать в чем-нибудь сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации
Претендент на должность знает данную организацию	Снижение активности рядовых работников, претендующих на должность руководителя, так как автоматическим преемником является заместитель руководителя
Сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации (претендент со стороны может предъявить более высокие требования в отношении оплаты труда, существующей на рынке труда в данный момент)	Количественно перевод на новую должность не удовлетворяет потребность в кадрах
Быстрое заполнение освободившейся штатной должности, без длительной адаптации	Удовлетворяется только качественная потребность, но через переподготовку или повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами
Освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров данной организации	
«Прозрачность» кадровой политики	
Высокая степень управляемости сложившейся кадровой ситуации	
Возможность целенаправленного повышения квалификации персонала	
Появление возможности избежать всегда убыточной текучести кадров	
Рост производительности труда (если перевод на новую должность совпадает с желанием претендента)	
Решается проблема занятости собственных кадров	
Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом	

Преимущества привлечения	Недостатки привлечения
<i>Внешние источники привлечения персонала</i>	
Более широкие возможности выбора	Более высокие затраты на привлечение кадров
Появление новых импульсов для развития организации	Высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров
Новый человек, как правило, легко добивается признания	Ухудшается социально-психологический климат в организации
Прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах	Высокая степень риска при прохождении испытательного срока
	Плохое знание организации
	Длительный период адаптации
	Блокирование возможностей служебного роста для работников организации

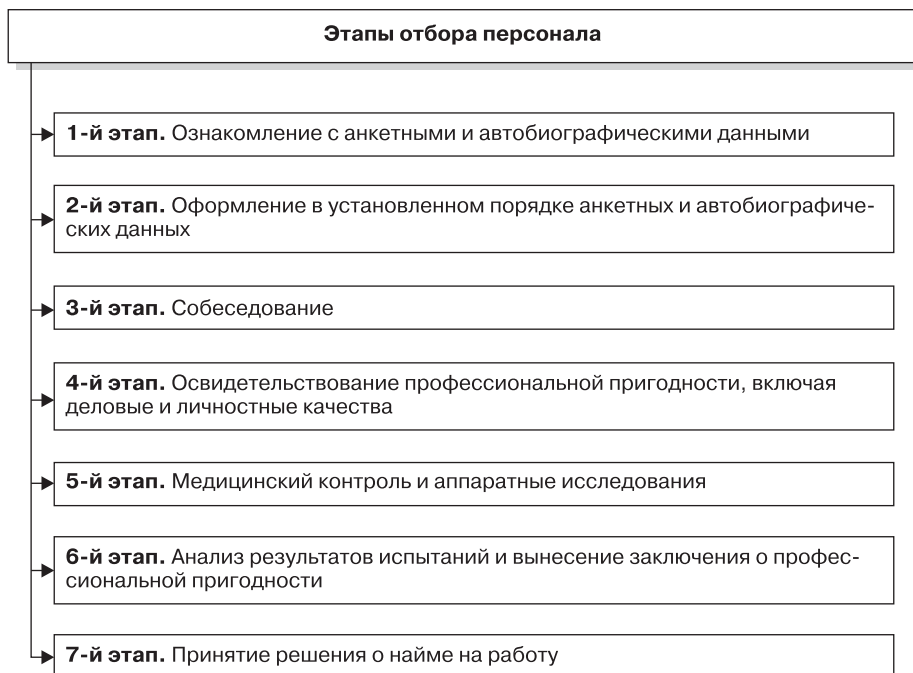
10.2. Отбор персонала

10.2.1. Планирование потребности в персонале

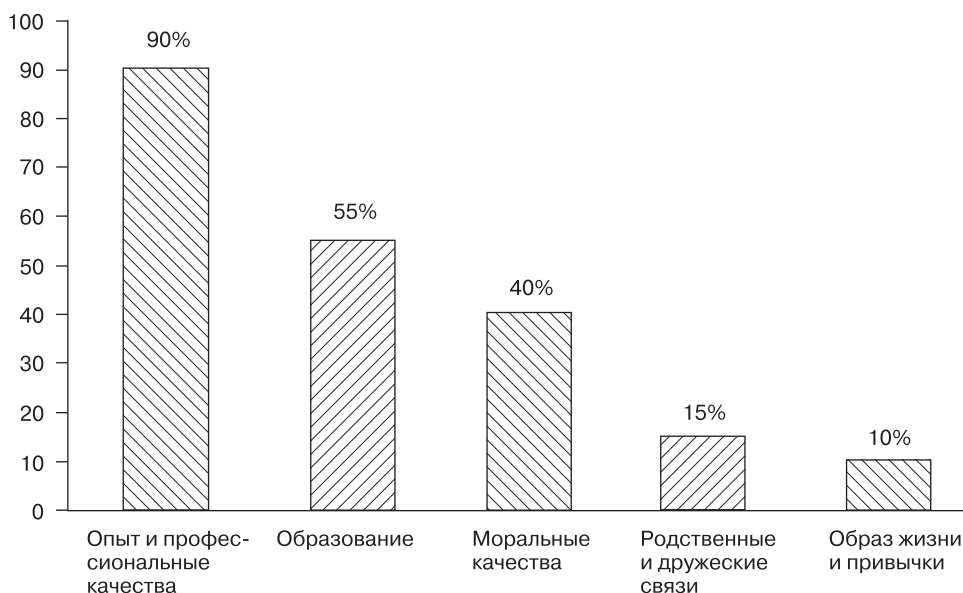


10.2.2. Процесс набора и отбора кадров

10.2.3. Процедура отбора персонала

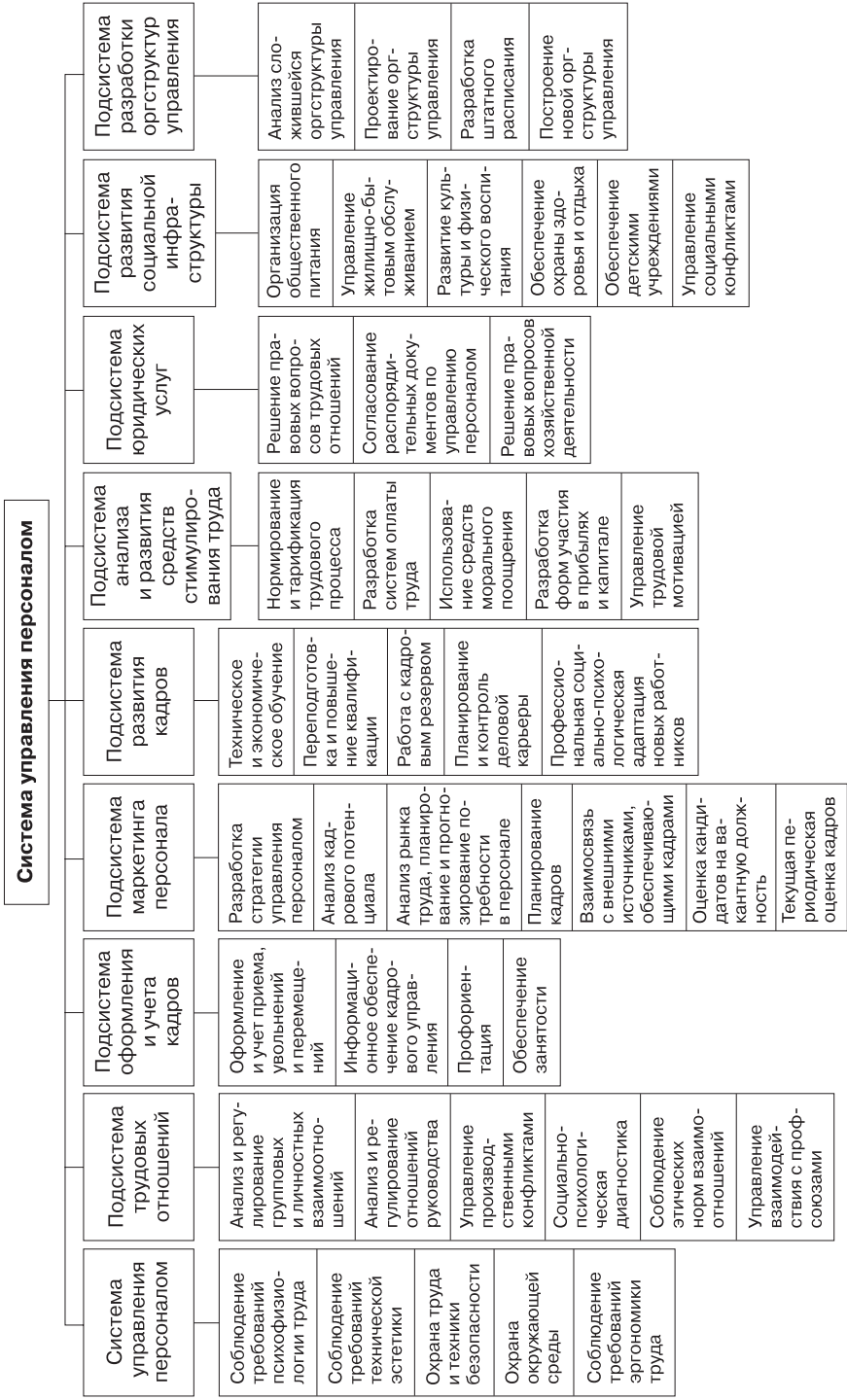


10.2.4. Критерии отбора менеджеров и руководителей предприятия



10.3. Управление персоналом

10.3.1. Система управления персоналом



10.3.2. Сравнительная характеристика методов управления

Признаки методов управления	Группы методов управления		
	методы принуждения	методы побуждения	методы убеждения
1. Общепринятое название группы методов	Административные	Экономические	Социально-психологические
2. Субстанция методов	Директива, дисциплина	Оптимизация мотивов	Психология, социология
3. Цель управления	Выполнение законов, директив, планов	Достижение конкурентоспособности товаров	Достижение взаимопонимания
4. Структура управления	Жесткая	Адаптивная к ситуациям	Адаптивная к личности
5. Форма собственности, где преимущественно применяются методы	Государственная	Корпоративная, частная, государственная и др.	Частная
6. Субъект воздействия	Коллектив, индивидуум	Индивидуум	Индивидуум
7. Форма воздействия	При помощи нормативно-методических документов	Мотивация	Управление социальными психологическими процессами
8. Основное требование к субъекту при применении методов	Исполнительность, организованность	Профессионализм в данной области	Психологическая устойчивость личности
9. Потребности, на удовлетворение которых нацелены методы	Физиологические, обеспечение безопасности	Физиологические	Все потребности
10. Тип организационной структуры, для которой в наибольшей мере приемлемы данные методы	Линейная, функциональная	Проблемно-целевая, матричная	Бригадная
11. Преимущественное направление управляющего воздействия	Сверху вниз	Вертикальное (сверху вниз и снизу вверх)	Вертикальное и горизонтальное
12. Уровень иерархии управления, где преимущественно применяются методы	Высший и средний	Высший, средний и низший	Низший

Признаки методов управления	Группы методов управления		
	методы принуждения	методы побуждения	методы убеждения
13. Характер управленческой информации	Качественная, детерминированная	Качественная, стохастическая	Комплексная (как фактор качества), стохастическая
14. Стиль руководства, характерный для данной группы методов	Авторитарный	Смешанный	Демократический
15. Тип чаще всего принимаемых управленческих решений	Решения, основанные на строгом соблюдении нормативно-методических документов и директив	Решения, основанные на моделировании и комплексном обосновании	Мониторинг, моделирование социально-психологических процессов; психотехнологии
16. Конкретные методы и способы управления	Государственное регулирование экономики; стандартизация и сертификация; мониторинг экосистем; нормативно-методическое регулирование системы управления организацией; планирование, учет и контроль	Экономическое стимулирование; анализ затрат, качества и других параметров систем; Экономико-математическое моделирование; балансовые методы	Моральное стимулирование

10.3.3. Способы управления персоналом



10.3.4. Классификация методов анализа и построения системы управления персоналом организации

Методы обследования (сбор данных)	Методы анализа	Методы формирования	Методы обоснования	Методы внедрения
Самообследование	Системный анализ	Системный подход	Аналогий	Обучение, переподготовка и повышение квалификации работников аппарата управления
	Экономический анализ		Сравнений	
Интервьюирование, беседа	Декомпозиции	Аналогий	Нормативный	
Активное наблюдение в течение рабочего дня	Последовательной постановки	Экспертно-аналитический	Экспертно-аналитический	Привлечение общественных организаций
	Сравнений		Моделирование фактического и желаемого состояния исследуемого объекта	
Моментные наблюдения	Динамический	Параметрический	Расчет количественных показателей и качественных показателей оценки экономической эффективности предлагаемых вариантов	Функционально-стоимостной анализ
	Структуризации целей	Блочный		
Фотография рабочего дня	Экспертно-аналитический	Структуризации целей		
	Нормативный			
Анкетирование	Параметрический	Опытный		
	Моделирования	Творческих совещаний		
Изучение документов	Функционально-стоимостной анализ	Коллективного блокнота		
	Контрольных вопросов	Метод 6–5–3		
Функционально-стоимостной анализ	Главных компонент	Морфологический анализ	Функционально-стоимостной анализ	
	Балансовый			
	Корреляционный и регрессионный анализ			
	Опытный			
	Матричный			

10.3.5. Признаки, соответствующие руководителю с высокой или низкой способностью создавать коллектив

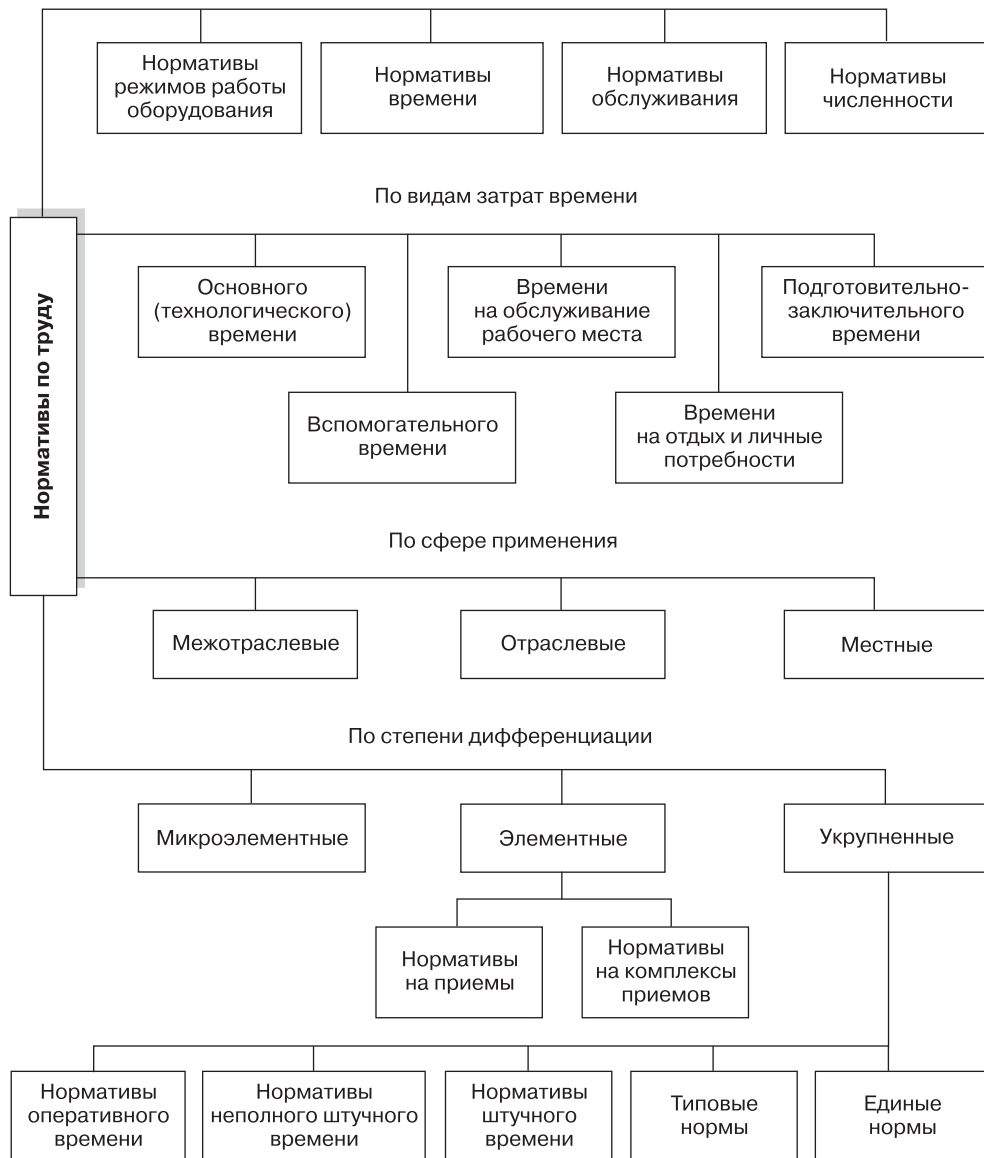
Низкая способность	Высокая способность
Не обладает достаточными навыками руководства	Имеет прочные навыки руководства
Непоследователен	Последователен
Исповедует антиколлективные взгляды	Поддерживает идеи коллективизма
Подбирает неподходящих сотрудников	Правильно подбирает сотрудников
Недостаточно заботится о коллективе	Заботится о других членах коллектива
Не умеет создать положительный климат в коллективе	Создает положительный климат
Недостаточно интересуется результатами работы	Заинтересован в результате работы
Нечетко представляет себе роль организации	Четко определяет значение организации
Не владеет эффективными методами работы	Использует эффективные методы работы
Не умеет распределять обязанности	Грамотно распределяет обязанности между сотрудниками
Не занимается вопросами индивидуального развития	Поддерживает личное развитие своих сотрудников
Подавляет творческий потенциал	Поощряет творческий потенциал
Терпимо относится к плохим межгрупповым отношениям	Строит здоровые межгрупповые отношения
Использует конфликты в разрушительных целях	Использует конфликты в конструктивных целях
Не поощряет тех, кто рискует	Поощряет тех, кто идет на риск
Избегает обратной связи на межличностном уровне	Стремится к обратной связи
Плохо использует время	Хорошо использует время
Не предъявляет высоких требований	Предъявляет высокие требования

10.4. Оценка результатов работы персонала

10.4.1. Необходимость нормирования труда на предприятии

№ п/п	Факторы, определяющие необходимость нормирования труда
1	Установление оптимальных пропорций в составе орудий, средств труда и самого труда
2	Решение проблем: <ul style="list-style-type: none"> • оптимального комплектования бригад, участков — людьми и техникой • расстановки людей и техники в пространстве и во времени на предприятии
3	Выполнение следующих функций: <ul style="list-style-type: none"> • организации • контроля • мотивации • планирования • регулирования • координирования • кооперации • целеполагания
4	Ведение расчета загрузки оборудования и рабочих мест
5	Установление затрат труда и условий, необходимых для данной работы
6	Стимулирование работников к росту производительности труда
7	Выявление резервов снижения себестоимости и повышения производительности труда
8	Определение потребности предприятия в кадрах: <ul style="list-style-type: none"> • по численности • по профессиям • по специальностям • по классификации
9	Установление оплаты за труд как за товар, за творческие новшества (достижения)
10	Устранение резких колебаний в оплате труда работников одной отрасли, одного региона, одной формы собственности

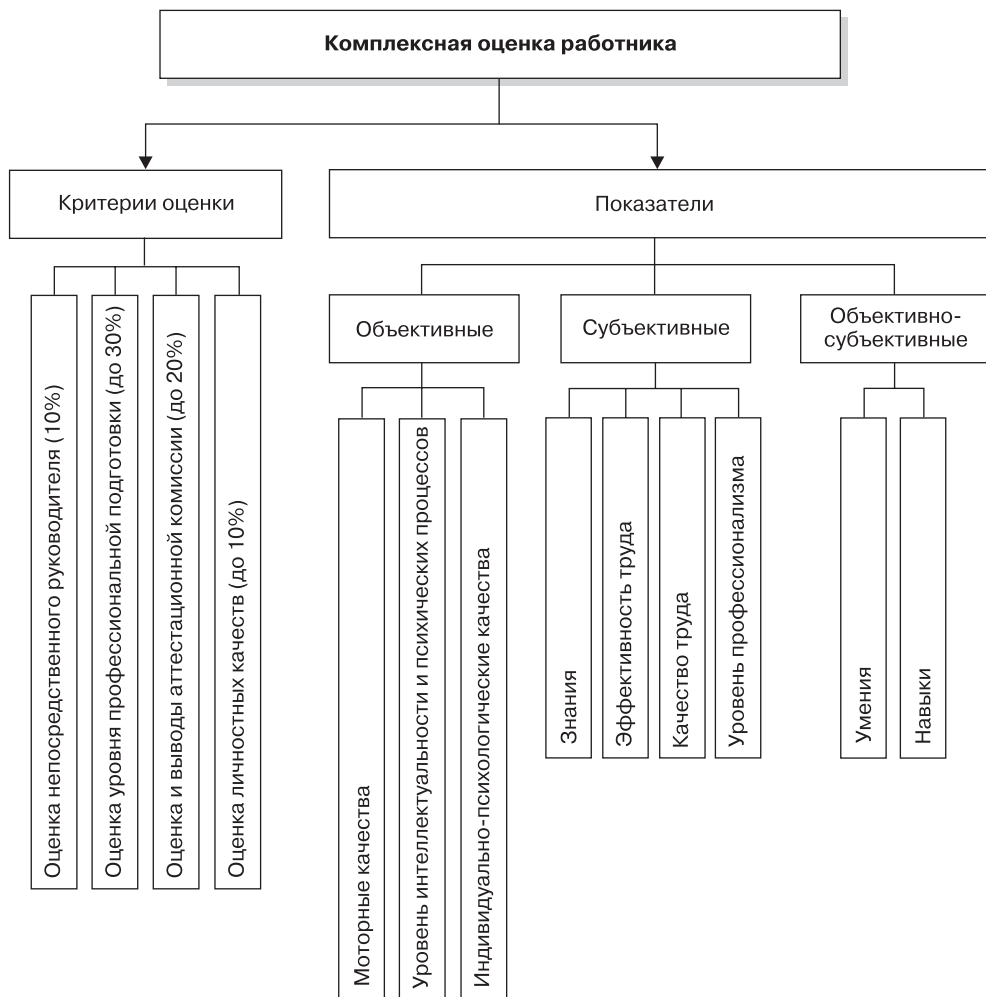
10.4.2. Классификация нормативов по труду по назначению



10.4.3. Примерный перечень критериев оценки результативности труда по некоторым должностям руководителей и специалистов

Должности	Критерии оценки результативности труда
Руководитель организации	Прибыль
	Рост прибыли
	Оборот капитала
	Доля на рынке
Управляющий банком	Объем кредитов и их динамика
	Рентабельность
	Качество кредитных операций
	Количество новых клиентов
Линейные руководители (начальники производств, цехов, мастера)	Выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре
	Динамика объема производства
	Динамика производительности труда
	Снижение издержек производства
	Количество рекламаций и их динамика
	Удельный вес бракованных изделий и их динамика
	Величина простоев, потери от простоев
	Коэффициент текучести кадров
Начальник финансового отдела	Прибыль
	Оборачиваемость оборотных средств
	Уровень сверхнормативных запасов оборотных средств
Руководитель службы управления персоналом	Производительность труда и ее динамика
	Снижение нормативной трудоемкости производимой продукции
	Удельный вес технически обоснованных норм
	Уровень заработной платы на единицу продукции и его динамика
	Коэффициент текучести кадров и его динамика
	Количество вакантных мест
	Количество претендентов на одно вакантное место
	Показатели по обучению и повышению квалификации персонала
	Затраты на персонал в издержках производства (удельный вес и динамика)
Менеджер по персоналу	Количество вакантных мест в организации
	Количества претендентов на одно вакантное место
	Коэффициент текучести по категориям персонала и подразделениям

10.4.4. Структура комплексной оценки работника предприятия

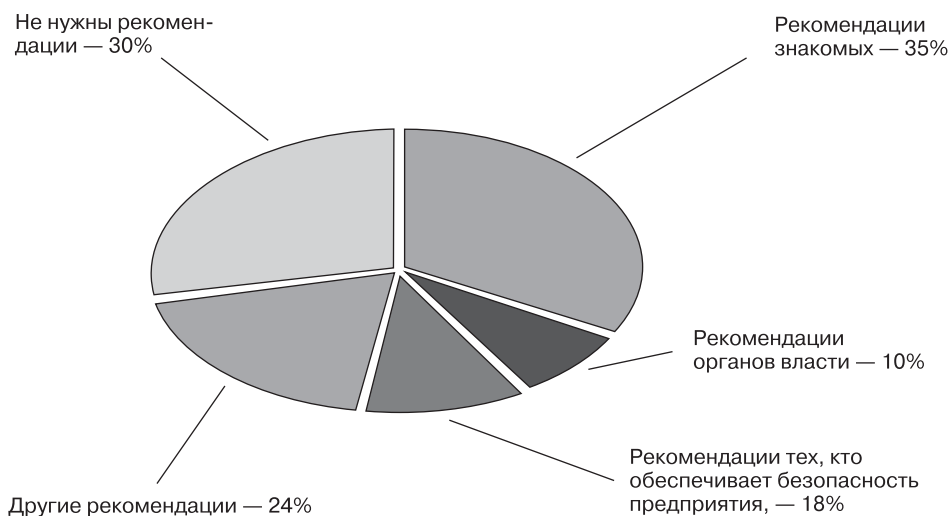


Глава 11

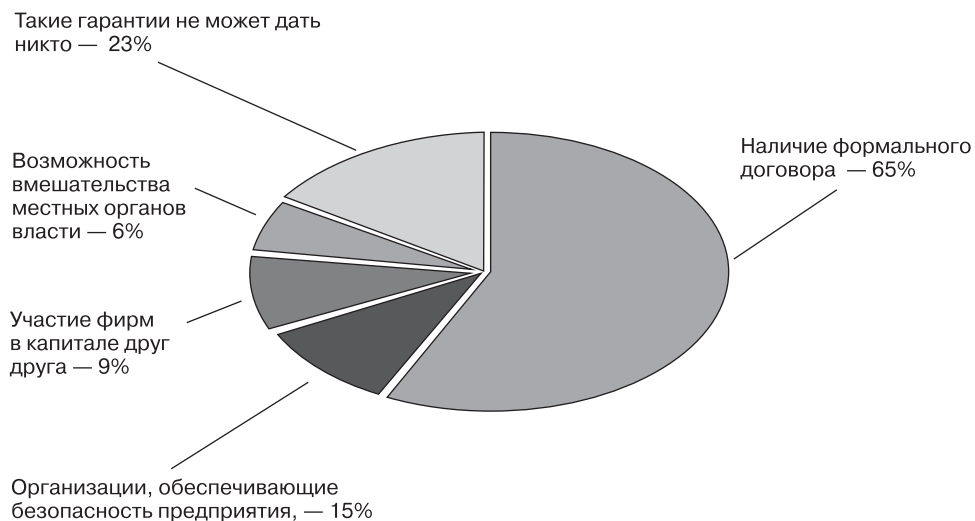
ДОГОВОРНЫЕ ОТНОШЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ С ХОЗЯЙСТВУЮЩИМИ ПАРТНЕРАМИ

11.1. Сущность предпринимательского сотрудничества

11.1.1. Выбор партнеров предприятия для длительных отношений, % опрошенных респондентов



11.1.2. Основные факторы, гарантирующие надежность связей с партнерами, % опрошенных респондентов



11.2. Формы предпринимательского сотрудничества

11.2.1. Основные формы предпринимательского сотрудничества

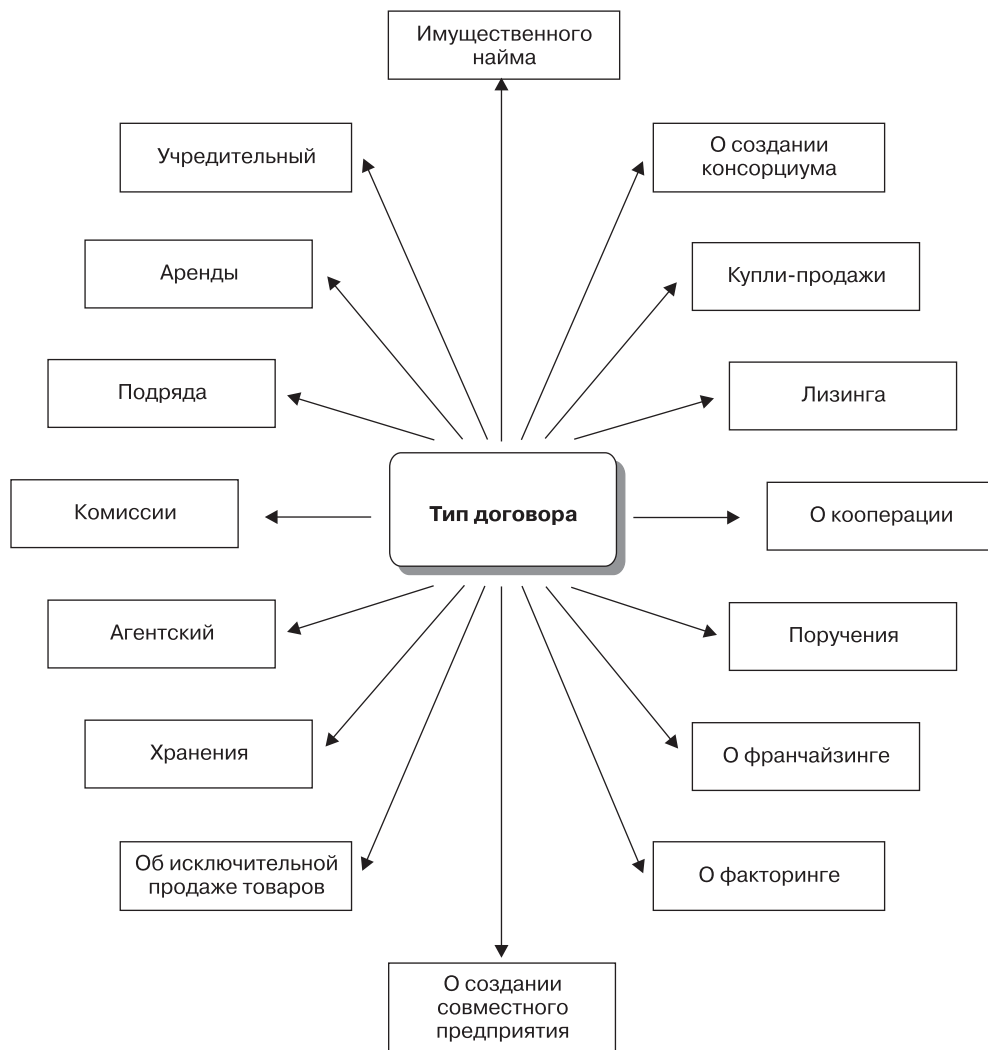
Сферы предпринимательской деятельности	Формы предпринимательского сотрудничества	Комментарий
Производственная сфера	Совместные предприятия	Совместные предприятия — это предприятия, уставный фонд которых создан на основе паевых взносов нескольких предпринимателей, один из которых является иностранным физическим или юридическим лицом
	Производственная кооперация	Кооперация в России развивалась трудно и противоречиво. Новый этап в развитии кооперации начался с принятием Гражданского кодекса РФ
	Лизинг	Лизинг — это операции по размещению движимого и недвижимого имущества, которое закупается лизинговой фирмой, остается в ее собственности, но сдается в аренду предпринимателю
	Франчайзинг	Франчайзинг — предоставление известной фирмой, имеющей престижную на рынке марку, более мелкой и неизвестной фирме возможности использовать эту марку в предпринимательских целях. Наряду с предоставлением марки практикуется также предоставление определенных прав на технологии, ноу-хау и т. д.
	Проектное финансирование	Такая форма партнерских связей имеет место в двух случаях: 1. Когда одна сторона, имеющая разработанный проект, предлагает другой стороне практическую его реализацию; причем первая сторона финансирует проект, а вторая обязуется вернуть кредит товарами и услугами, которые будут произведены в ходе реализации 2. Первая сторона финансирует, а вторая реализует имеющийся у второй стороны проект
	Лицензирование	Субъектами отношений лицензирования являются лицензиар, т. е. обладатель прав и технических средств, и лицензиат — лицо, приобретающее эти права на постоянной или временной основе

Сферы предпринимательской деятельности	Формы предпринимательского сотрудничества	Комментарий
	Концессия	Концессия — это форма сотрудничества, которая, как правило, выражается во взаимоотношениях иностранного предпринимателя и государственного или муниципального органа по поводу аренды хозяйственных объектов, находящихся в монопольной собственности этого органа. Объектами концессии являются прииски, леса, реки, заводы и т. п. Обычно концессия — это долгосрочная аренда с целью интенсивного или эффективного использования ресурсов при помощи иностранного партнера
	Управление по контракту	Один предприниматель передает другому патент в области управления и организации производства
	Подрядное производство	Один предприниматель заключает договор с другим на предмет производства товара, работ или же заключает договор с поставщиками первой стороны (при этом с поставщиками расплачивается первая сторона)
	Толлинг	Под толлингом подразумевают договоренность, достигаемую партнерами (путем разработки и подписания соответствующего договора) об обработке или переработке давальческого сырья
Сфера товарообмена	Бартер	Бартер — это сделка между предпринимателями, при которой предполагается обмен товарами между сторонами без опосредования его деньгами
	Коммерческая триангуляция	В осуществлении бартерной сделки могут принимать участие не две, а три (и более) стороны, когда того требует поиск необходимого товара; в этом случае ведутся переговоры о совершении сделки в форме коммерческой триангуляции
Сфера торговли	Обычная сделка	Сделка купли-продажи, где сторонами договора выступают продавец и покупатель или поставщик и потребитель
	Форвардная сделка	Срочная сделка, заключаемая на срок, как правило, от 6 до 14 месяцев
	Сделка по передаче информации типа ноу-хау	Отношения партнеров по передаче, как правило, одного или нескольких незапатентованных «секретов производства»

Сферы предпринимательской деятельности	Формы предпринимательского сотрудничества	Комментарий
		за определенное вознаграждение на условиях, предусмотренных контрактом
	Сделка по установлению прямых производственных связей	Отношения партнеров, основанные на непосредственном сотрудничестве между фирмами, предприятиями, учреждениями в производственной, научно-технической и других областях деятельности
	Спот	Вид операций по купле-продаже наличного товара с немедленной оплатой и доставкой. Чаще всего такая сделка практикуется в биржевой торговле, а также при продаже наличной валюты
	Сделка по экспорту товара (услуги)	Договор о поставке товара партнеру другой страны.
	Сделка по реэкспорту	Отношения, при которых один из партнеров приобретает товар за рубежом с целью его поставки партнеру из третьей страны
	Сделка по импорту товара (услуги)	Операция, в основе которой лежат отношения между партнерами, связанные с ввозом товара из-за рубежа (с точки зрения партнера, приобретающего товар)
Финансовая сфера	Факторинг	Факторинг — это купля-продажа долговых обязательств покупателей, которая осуществляется между поставщиком товара и факторинг-фирмой
	Коммерческий трансферт	Представляет собой взаимное приобретение партнерами друг у друга капиталов в национальных валютах в установленных договором размерах по договорной цене. Однако такое приобретение капитала не предполагает его перемещения через национальные границы

11.3. Предпринимательский договор

11.3.1. Основные типы договоров, используемые предпринимателями в процессе осуществления деятельности



11.3.2. Структура предпринимательского договора

Структура договора		Содержание раздела	Примечание
Преамбула	Название (наименование) договора		Например, купли-продажи, поставки и т. д.
	Указание места и времени заключения договора		Эти сведения могут быть отнесены и в заключительную часть
	Фиксирование факта заключения договора		Производится в соответствии с теми условиями, которые указываются в тексте договора
	Наименование сторон		При этом продавец, или передающая сторона, называется первой, а покупатель, или принимающая сторона, — второй
	Специфические условия	Предмет договора или количество товара	К специфическим относятся лишь те условия, которые характерны для данной сделки, но к другим сделкам они вряд ли будут применимы. Именно специфические условия договора составляют тему и содержание обсуждения при переговорах партнеров о заключении сделки. Именно конкретную форму каждого из специфических условий обдумывает предприниматель при подготовке к переговорам
Основная часть		Качество товара	
		Цена товара	
		Скидки с цены и надбавки к цене	
		Базисные условия поставки	
		Форма платежа	
		Срок поставки, сроки исполнения обязательств	
		Маркировка, упаковка товара	
	Общие условия	Переход права собственности на товар	
		Ответственность сторон	
		Запретительная оговорка	
Заключительная часть	Юридические адреса сторон	Арбитражная оговорка	К общим условиям договора относятся те положения, которые включаются во все договоры, независимо от их содержания
		Форс-мажор	
	Приложения		Указываются те, которые являются неотъемлемыми частями договора
	Подписи сторон		
	Указание места и даты заключения договора		В случае если это не было сделано в преамбуле

11.4. Рассмотрение экономических споров предприятий (предпринимателей)

11.4.1. Органы, рассматривающие экономические споры

Органы, рассматривающие экономические споры	Перечень видов споров
Арбитражный суд	О разногласиях по договору, заключение которого предусмотрено законом
	Об изменении условий или расторжении договоров
	О неисполнении или ненадлежащем исполнении обязательств
Суд общей юрисдикции	Споры, возникающие из гражданских правоотношений, где одной из сторон выступает физическое лицо (потребительские отношения)
	Споры, возникающие из трудовых отношений между работодателем (организацией) и работником (физическим лицом)
	Споры, возникающие из административных правоотношений в случаях, когда граждане оспаривают в судебном порядке действия организаций, нарушающих их права и свободы
	Споры с участием иностранных организаций, если международным договором эти дела отнесены к подсудности судов общей юрисдикции

Глава 12

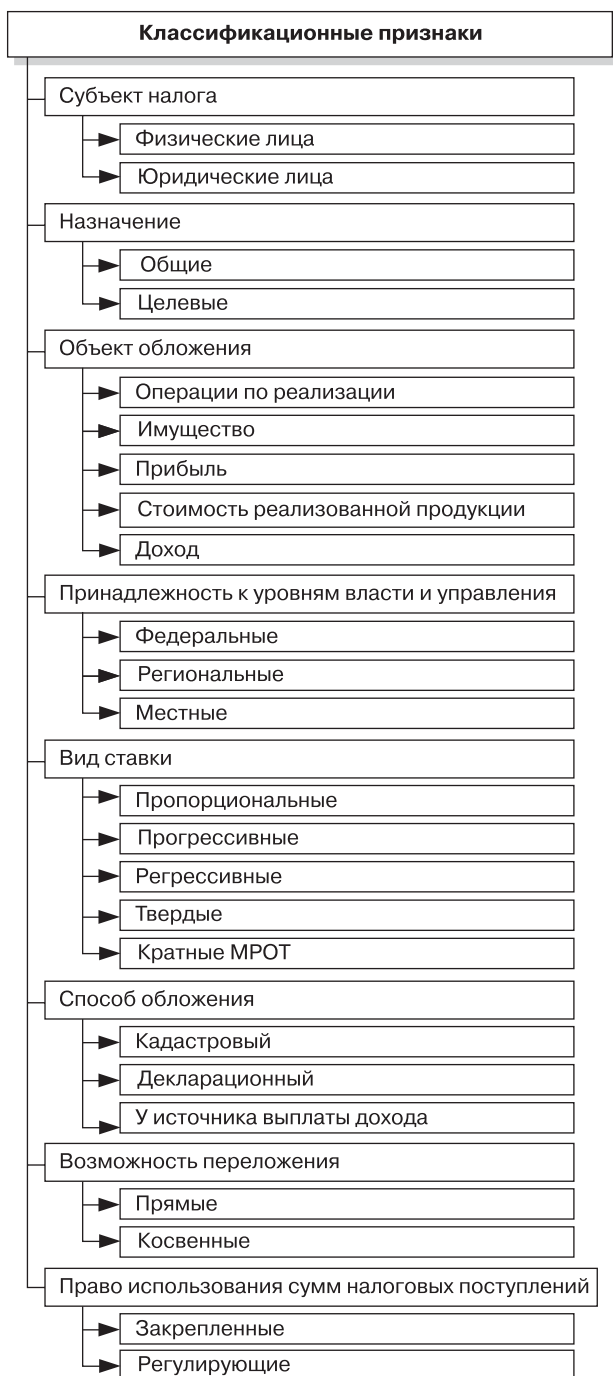
НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

12.1. Сущность системы налогообложения

12.1.1. Принципиальные основы налогообложения и функционирования налоговой системы РФ



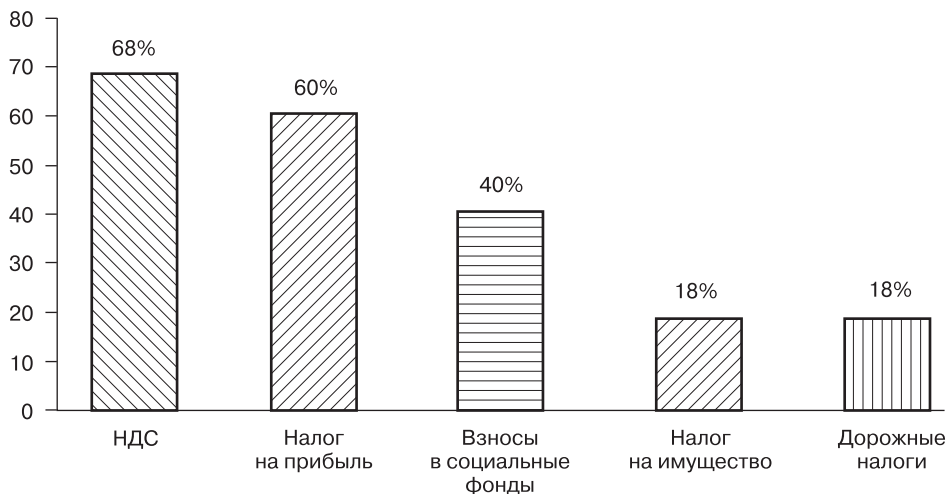
12.1.2. Классификация налогов в соответствии с классификационными признаками



12.1.3. Классификация налогов Российской Федерации по принадлежности к уровням власти и управления согласно Налоговому кодексу РФ



12.1.4. Налоги, наиболее негативно воспринимаемые предприятиями



12.1.5. Основные элементы единого налога на вмененный доход (ЕНВД)



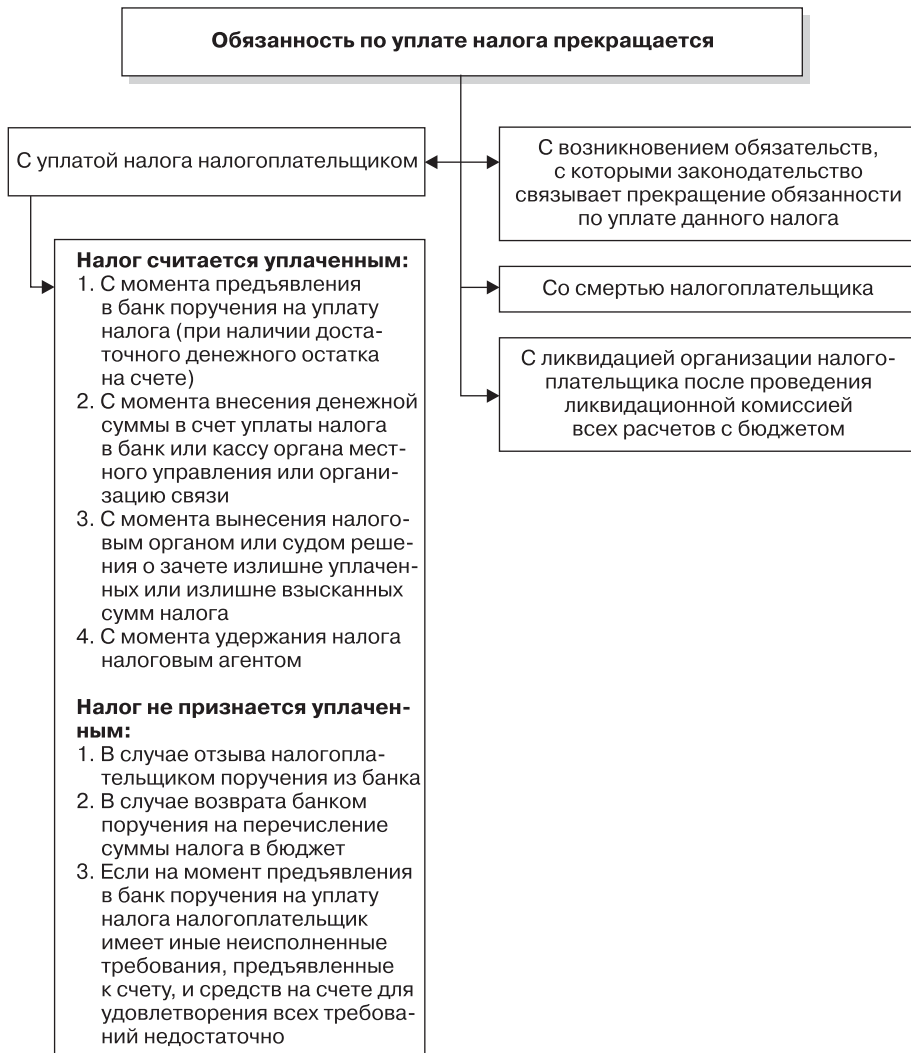
12.1.6. Обязанности по уплате налогов и сборов в режиме ЕНВД

Налоги и сборы, по которым предоставляется освобождение от уплаты	Налоги и сборы, по которым сохраняется обязанность по уплате
1. НДС (кроме НДС, подлежащего уплате при ввозе товаров на таможенную территорию страны)	1. Взносы на обязательное пенсионное страхование
2. Единый социальный налог	
3. Налог на доходы физических лиц (для индивидуальных предпринимателей)	
4. Налог на прибыль организаций	
5. Налог на имущество организаций	

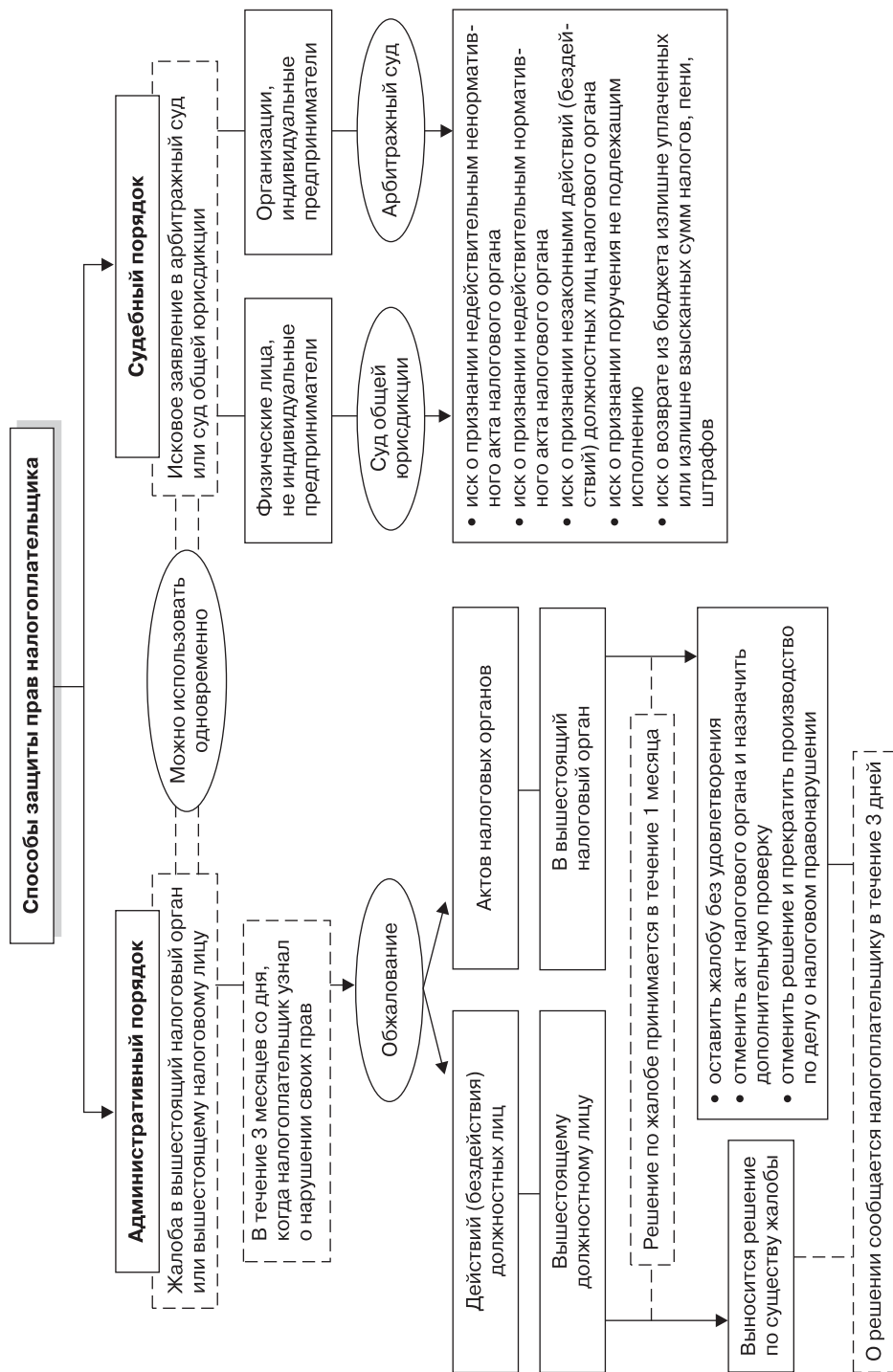
12.1.7. Необходимые изменения действующей налоговой системы с целью нахождения равновесия между нуждами и интересами предпринимателей, с одной стороны, и нуждами государства — с другой



12.1.8. Исполнение обязанности по уплате налогов



12.1.9. Защита прав налогоплательщика



Глава 13

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

13.1. Принципы и методы оценки предпринимательской деятельности

13.1.1. Модель комплексного анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия



13.1.2. Система показателей эффективности предпринимательской деятельности

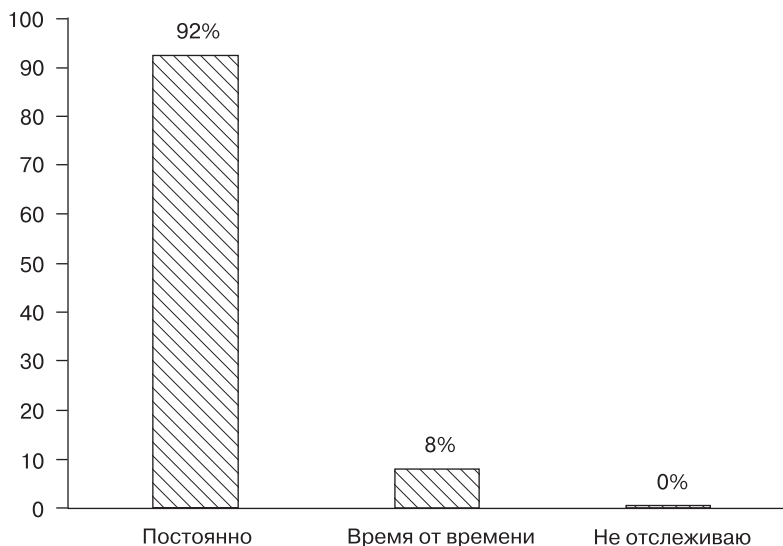
Группа показателей	Название показателей	Алгоритм расчета
Обобщающие показатели эффективности деятельности предприятия	Общая экономическая рентабельность	$P_0 = \Pi_q / T \times 100,$ где P_0 — общая экономическая рентабельность; Π_q — чистая прибыль; T — объем товарооборота (выручка от реализации) без НДС
	Рентабельность производства	$P_n = \Pi_q / ОПФ_{ср\,з} \times 100,$ где P_n — рентабельность производства; Π_q — чистая прибыль (годовая); $ОПФ_{ср\,з}$ — среднегодовая стоимость ОПФ, участвующая в производстве продукции
Эффективность использования собственного капитала	Рентабельность собственного капитала	$P_{kc} = \Pi_q / K_c \times 100,$ где P_{kc} — рентабельность собственного капитала; Π_q — чистая прибыль; K_c — величина собственного капитала
Эффективность использования основных фондов	Фондоотдача	$FO = O_{n\,год} / ОПФ_{ср\,з},$ где FO — уровень фондоотдачи; $O_{n\,год}$ — величина годового объема продукции; $ОПФ_{ср\,з}$ — среднегодовая стоимость ОПФ, участвующая в производстве продукции
	Рентабельность основных фондов	$ФР = \Pi_q / ОПФ_{ср\,з},$ где $ФР$ — рентабельность основных фондов; Π_q — чистая прибыль; $ОПФ_{ср\,з}$ — среднегодовая стоимость ОПФ, участвующая в производстве продукции
	Фондоёмкость продукции (товарооборота)	$FE = 1 / FO = ОПФ_{ср\,з} / O_{n\,год},$ где FE — фондоёмкость; FO — уровень фондоотдачи; $ОПФ_{ср\,з}$ — среднегодовая стоимость ОПФ, участвующая в производстве продукции; $O_{n\,год}$ — величина годового объема продукции
Эффективность использования материальных оборотных средств	Рентабельность материальных оборотных средств	$P_{mc} = \Pi_q / MC \times 100,$ где P_{mc} — рентабельность материальных оборотных средств; Π_q — чистая прибыль; MC — величина материальных оборотных средств
	Коэффициент оборачиваемости материальных оборотных средств	$K_o = T / 3_{ср} \times 100,$ где K_o — коэффициент оборачиваемости материальных оборотных средств; T — объем товарооборота (выручка от реализации) без НДС; $3_{ср}$ — средние товарные запасы
Эффективность использования рабочей силы	Прибыль на 1 работника	$P_p = \Pi_q / ЧР \times 100,$ где P_p — прибыль на 1 работника; Π_q — чистая прибыль; $ЧР$ — численность работников

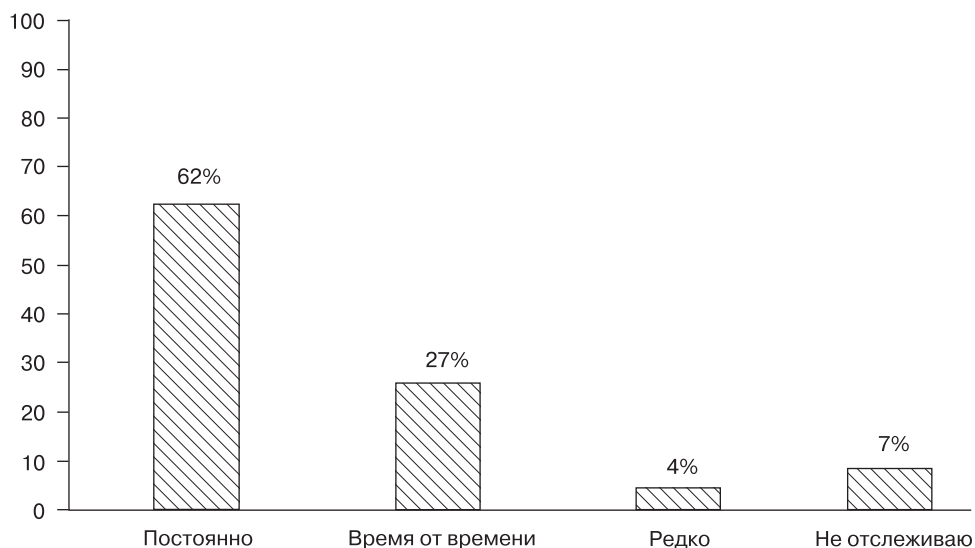
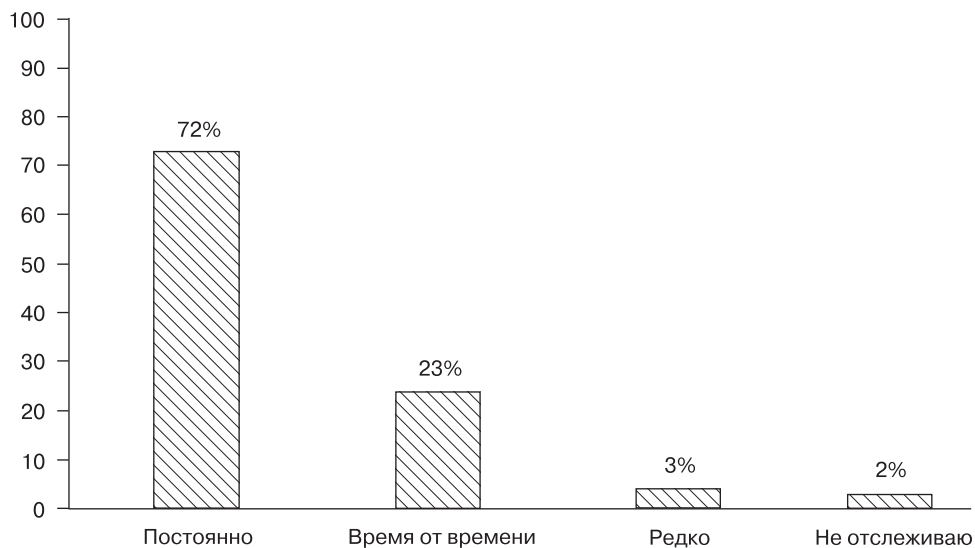
Группа показателей	Название показателей	Алгоритм расчета
	Производительность труда	$P_{тр} = O_{год}/Ч$, где $P_{тр}$ — уровень производительности труда; $O_{год}$ — величина годового объема продукции; $Ч$ — среднесписочная численность работников предприятия
Эффективность текущих затрат	Уровень издержек обращения к товарообороту	$U_{из} = ИО/Т \times 100$, где $U_{из}$ — уровень издержек обращения; $ИО$ — издержки обращения; $Т$ — объем товарооборота (выручка от реализации) без НДС
	Рентабельность текущих затрат	$P_{мз} = П_ч/ИО \times 100$, где $P_{мз}$ — рентабельность текущих затрат; $П_ч$ — чистая прибыль; $ИО$ — издержки обращения

13.2. Пути повышения и контроля предпринимательской деятельности

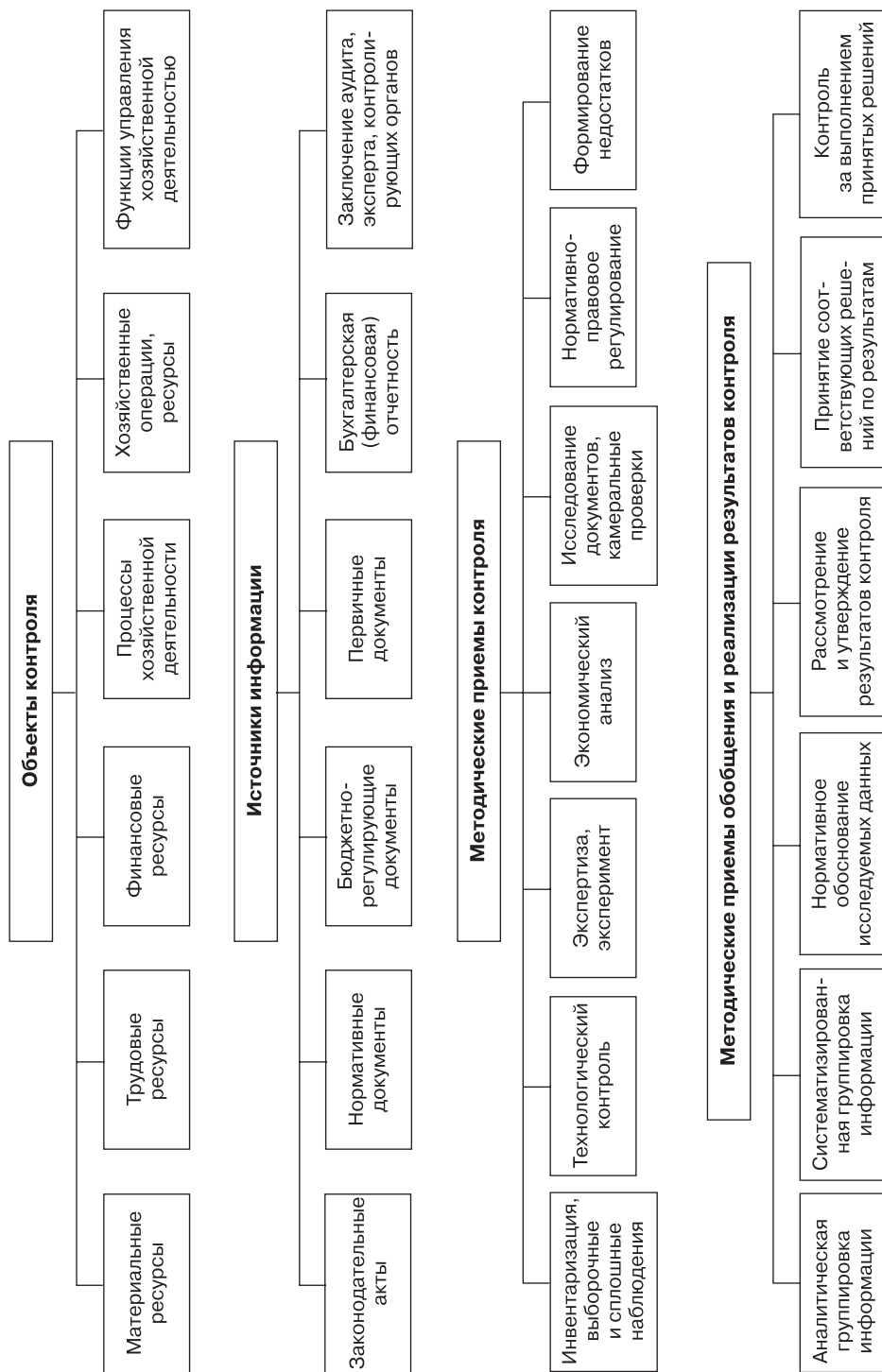
13.2.1. Результаты опроса предпринимателей на предмет осуществления контроллинга основных составляющих при принятии решений

Периодичность контроля результатов деятельности



Периодичность контроля ликвидности**Периодичность контроля издержек**

13.2.2. Организационная модель контроля финансово-хозяйственной деятельности предприятия



Глава 14

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ТАЙНА И РИСК

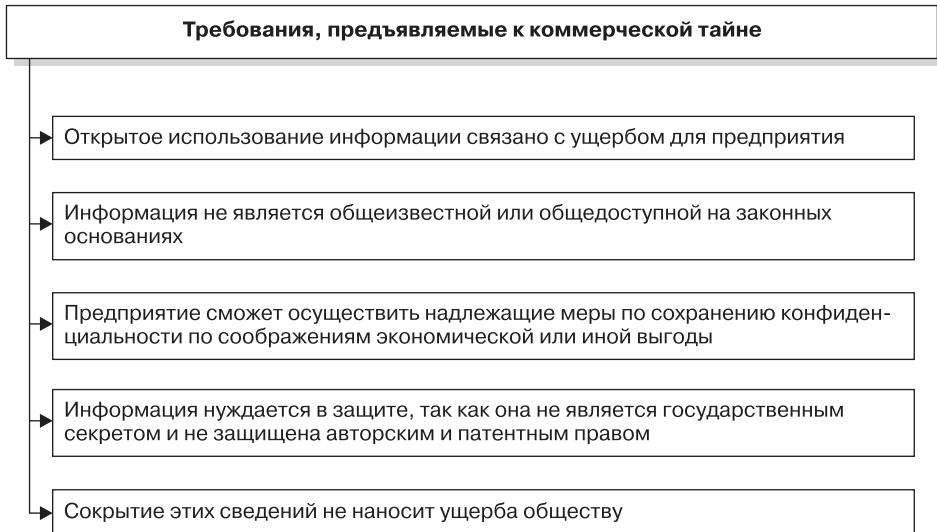
14.1. Экономическая безопасность предпринимательской единицы

14.1.1. Общая классификация способов обеспечения экономической безопасности



14.2. Сущность предпринимательской тайны

14.2.1. Требования, которым должна отвечать коммерческая тайна



14.2.2. Классификация сведений, составляющих предпринимательскую тайну

Коммерческая тайна



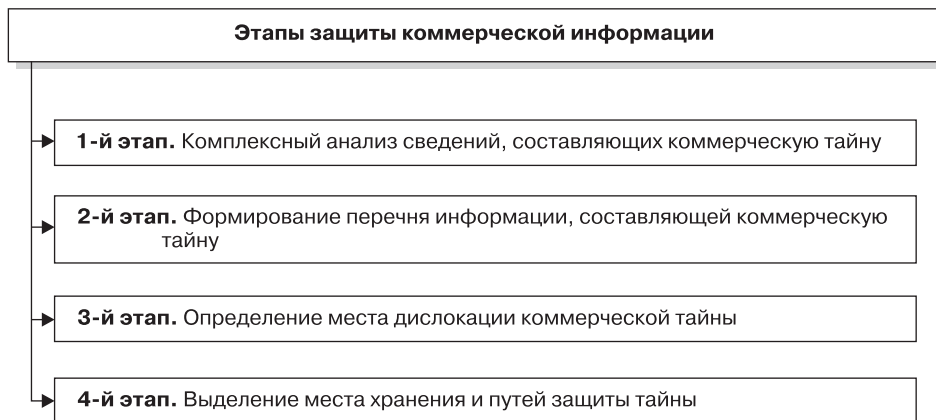
Деловая тайна



Производственная тайна



14.2.3. Этапы защиты коммерческой информации



14.2.4. Система мер по защите коммерческой тайны

Система мер по защите коммерческой тайны	Конкретные мероприятия по защите
Организационно-правовые меры	Разработка соответствующих документов: <ul style="list-style-type: none"> • перечень сведений, составляющих коммерческую тайну • дополнение к Уставу • дополнение к договору • памятка работника по сохранению коммерческой тайны • подписка при увольнении о неразглашении коммерческой тайны
	Определенный порядок выделения коммерческой тайны
	Разработка механизма защиты коммерческой тайны
Инженерно-технические меры	Использование аппаратных средств защиты
	Использование программных средств
	Использование математических средств — применение кодов различных уровней сложности и других мер
Организационно-технологические меры	Меры по лицензированию, патентованию и защите прав на технологию
	Использование при заключении коммерческих договоров специальных служебных помещений без доступа посторонних лиц
	Перед заключением основного договора следует заключить предварительный договор о намерениях, содержащий статью о коммерческой тайне и ее использовании
	При заключении международных договоров необходимо определить право страны, которое бы регистрировало процесс определения и меры защиты коммерческой тайны на уровне законодательства данной страны

14.2.5. Методы воздействия на виновных в нарушении коммерческой тайны

14.3. Сущность предпринимательского риска

14.3.1. Классификация рисков

Признак классификации	Виды рисков
1. Содержание риска	1.1. Производственные
	1.2. Экологические
	1.3. Инвестиционные
	1.4. Кредитные
	1.5. Технические
	1.6. Предпринимательские
	1.7. Финансовые
	1.8. Страховые
	1.9. Политические
2. Назначение риска	2.1. Риск, предполагающий потери
	2.2. Риск, предполагающий выгоду
3. Вид деятельности	3.1. Традиционный
	3.2. Предпринимательский
	3.3. Венчурный
	3.4. Авантюрно-спекулятивный
	3.5. Азартно-игровой
4. Степень риска	4.1. Допустимый
	4.2. Критический, приводящий к потере прибыли
	4.3. Катастрофический, приводящий к потере инвестиций, банкротству, разрушению
5. Вид неопределенности	5.1. Детерминированная
	5.2. Зашумленная
	5.3. Стохастическая
	5.4. Полная
6. Причина риска	6.1. Техногенные
	6.2. Природные
	6.3. Смешанные
7. Направление риска	7.1. Экономика
	7.2. Техника
	7.3. Управление
	7.4. Психология
	7.5. Социология
	7.6. Право
	7.7. Экология

Признак классификации	Виды рисков
8. Уровень иерархии риска	8.1. Исполнительский
	8.2. Фирменный
	8.3. Отраслевой
	8.4. Региональный
	8.5. Страновой
	8.6. Международный
	8.7. Глобальный (всемирный)
9. Виды ресурсов	9.1. Материальные
	9.2. Финансовые
	9.3. Трудовые
	9.4. Информационные
	9.5. Интеллектуальная собственность
	9.6. Время
10. Характер проявления риска	10.1. Субъективный
	10.2. Объективный
	10.3. Неправомерный (неоправданный)
	10.4. Правомерный (оправданный)
	10.5. Криминогенный
11. Форма риска	11.1. Концептуальный
	11.2. Прогнозируемый
	11.3. Планируемый
	11.4. Стратегический
	11.5. Тактический
	11.6. Оперативный
	11.7. Структурный
	11.8. Мотивационный
12. Метод снижения риска	12.1. Упразднение или отказ от мероприятия
	12.2. Сглаживание негативного воздействия
	12.3. Страхование риска
	12.4. Поглощение или признание ущерба
	12.5. Разделение риска между партнерами
13. Метод управления риском	13.1. Системный анализ
	13.2. Нормативный
	13.3. Экспертный
	13.4. Статистический
	13.5. Экономико-математические методы

14.3.2. Различные виды риска, не связанные со страхованием

Вид риска	Способ уменьшения негативных последствий
Коммерческий риск	Правильное определение допустимого уровня соотношения финансовых коэффициентов. Правильный выбор способов повышения прогнозируемой рентабельности инвестиций в данный проект
Риск неоптимального распределения ресурсов	Четкое и правильное определение приоритетов при распределении ресурсов в зависимости от их наличия. Правильные и четкие маркетинговые исследования для определения точного количества производимых продуктов. Использование матричной методики
Экономические колебания и изменения вкуса клиентов	Эффективное прогнозирование и планирование
Действия конкурентов	Активная деятельность по изучению и предвидению возможных действий конкурентов и их учет в маркетинговой и производственной деятельности
Недовольство работников	Хорошо продуманные социально-экономические программы для служащих, учет их требований, проблемы мотивации, создание благоприятной психологической обстановки и т. д.
Финансовый риск, связанный с пассивностью капиталов, с одновременным размещением больших средств в одном проекте и т. д.	Правильное управление финансами, своевременное размещение пассивных средств в приносящие прибыль проекты или предоставление выгодных кредитов. Передача части риска другим фирмам путем их подключения к участию в финансировании дорогостоящих и рискованных проектов, использование венчурного капитала
Ошибки менеджеров	Более тщательная система контроля и проверки, оправданного дублирования, особенно в ответственных узловых звеньях бизнеса. В связи с этим полезно провести моделирование возможных финансовых последствий ошибок при выполнении наиболее дорогостоящих проектов
Изменения цен, спроса, уровня прибыли	Более тщательное прогнозирование. Хеджирование и другие способы смягчения последствий риска
Риск неправильно выбранного проекта	Использование компьютерного моделирования для более точного просчета вариантов в случае особой сложности проектов
Непредвиденные политические события, имеющие тяжелые последствия для данного бизнеса	Их не всегда можно предвидеть и невозможно застраховать. Но их необходимо учитывать как форс-мажорные обстоятельства
Непредвиденные экономические потрясения и стихийные бедствия, экологические катастрофы	Их следует учесть как форс-мажорные обстоятельства
Национальные и межнациональные волнения	Риски такого рода можно учесть и предвидеть. Чтобы избежать тяжелых последствий, следует наладить правильную работу по связям с общественностью с учетом национально-психологических условий в данной местности

Вид риска	Способ уменьшения негативных последствий
Риск уничтожения имущества, стоимость которого невелика по сравнению с финансовыми параметрами всей фирмы	Самострахование с помощью внутренних мер
Риск уничтожения большого количества однотипного имущества	Самострахование

14.3.3. Различные виды риска, которые целесообразно страховать с помощью страховых компаний

Вид риска	Способ уменьшения негативных последствий
Пожар и другие стихийные бедствия	Страхование сумм вероятных убытков
Автомобильные аварии	Страхование автомобиля
Риск уничтожения или порчи груза при транспортировке	Страхование стоимости груза (морская, авиационная и другие виды транспортной страховки)
Риск, возникший из-за небрежности работников фирмы	Страхование стоимости возможных убытков из-за небрежности работников
Пожар и другие стихийные бедствия	Страхование сумм вероятных убытков
Автомобильные аварии	Страхование автомобиля
Риск невыполнения обязательств одним из работников или группой работников, от чего зависит выполнение всего проекта	Приобретение бондов «гарантии»
Риск приостановки деловой активности фирмы	Страхование суммы возможных потерь за весь период остановки бизнеса
Риск от возможной смерти или заболевания руководителя, ведущего работника фирмы	Страхование на сумму возможных убытков. Это особенно важно в наиболее ответственный период

14.3.4. Система внешних факторов, влияющих на уровень предпринимательского риска



14.3.5. Процесс управления рисками



14.3.6. Алгоритм функционирования механизма управления рисками

14.3.7. Методы управления риском



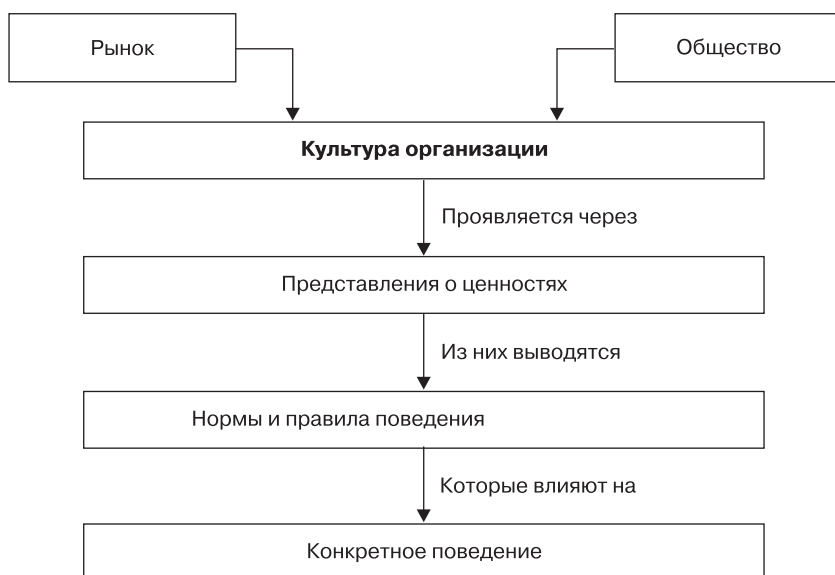
14.3.8. Последовательность проведения анализа риска

Глава 15

КУЛЬТУРА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

15.1. Методические основы формирования культуры предпринимательства

15.1.1. Возникновение культуры предпринимательства



15.1.2. Звенья культуры предпринимательской деятельности в управлении процессами

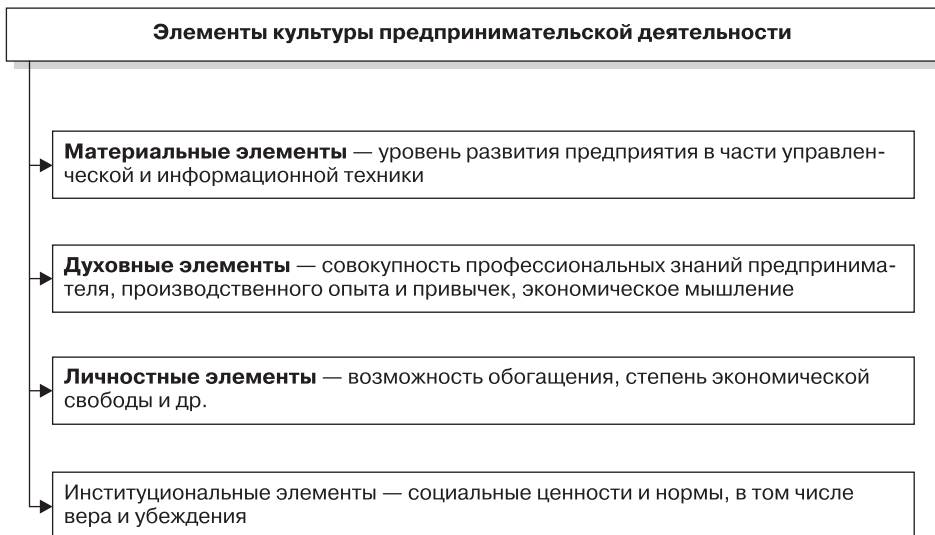
В управлении материально-производственными процессами



В управлении экономическими процессами



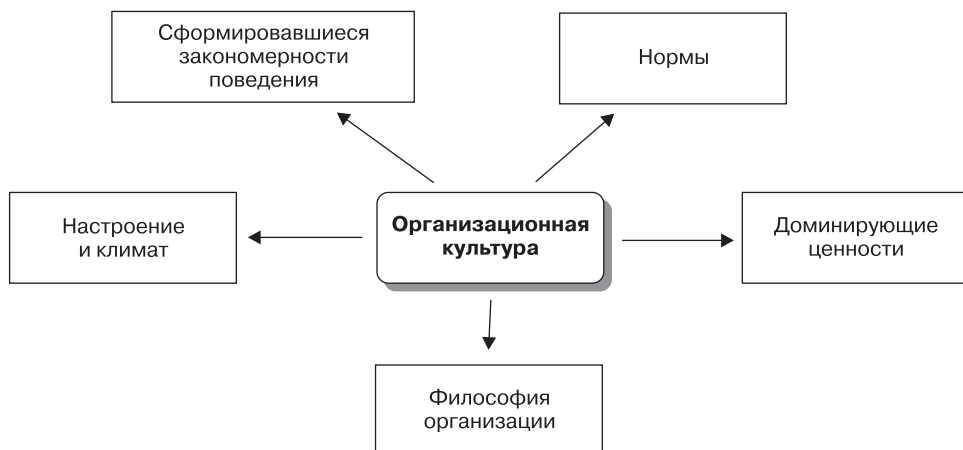
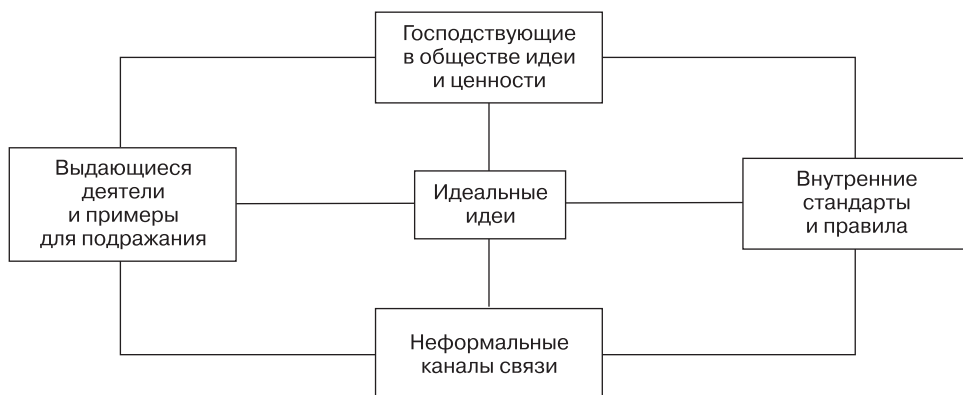
15.1.3. Элементы культуры предпринимательской деятельности



15.2. Формирование культуры предпринимательской единицы

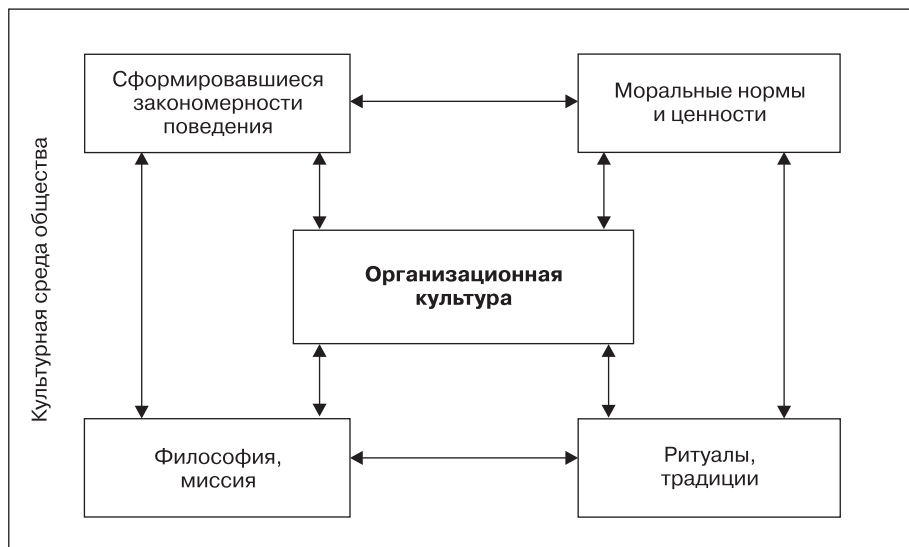
15.2.1. Концептуальная иллюстрация множественности аспектов организационной культуры



Второй**Третий**



15.2.2. Модель организационной культуры

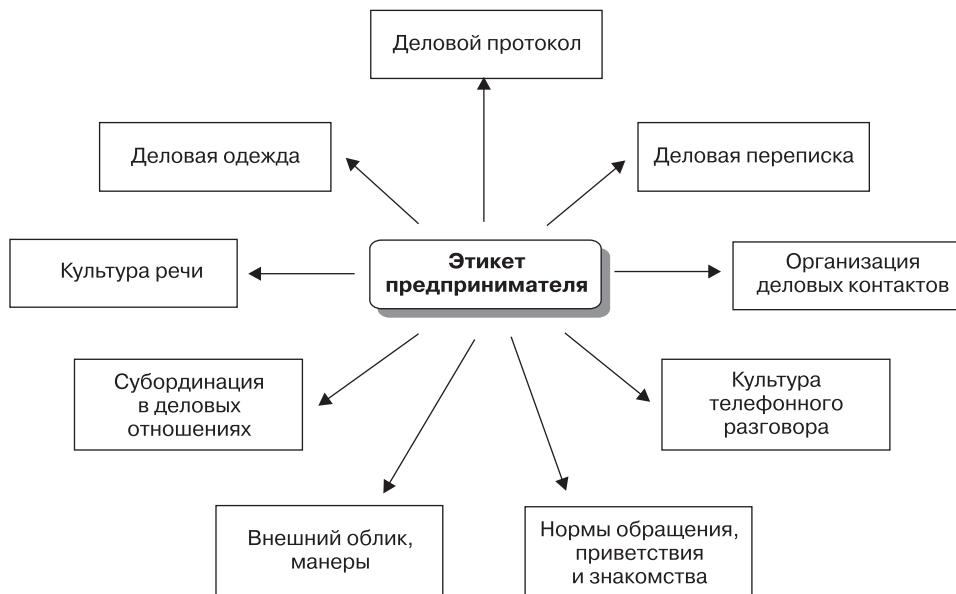


15.3. Этические нормы ведения дел в предпринимательстве

15.3.1. Нравственные нормы предпринимательской деятельности



15.3.2. Элементы этикета предпринимателя



Глава 16

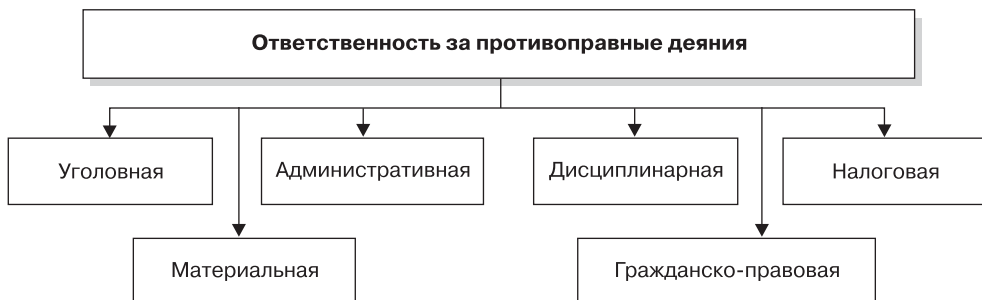
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СУБЪЕКТОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

16.1. Сущность и виды ответственности предпринимателей

16.1.1. Различные формы ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств предпринимателями

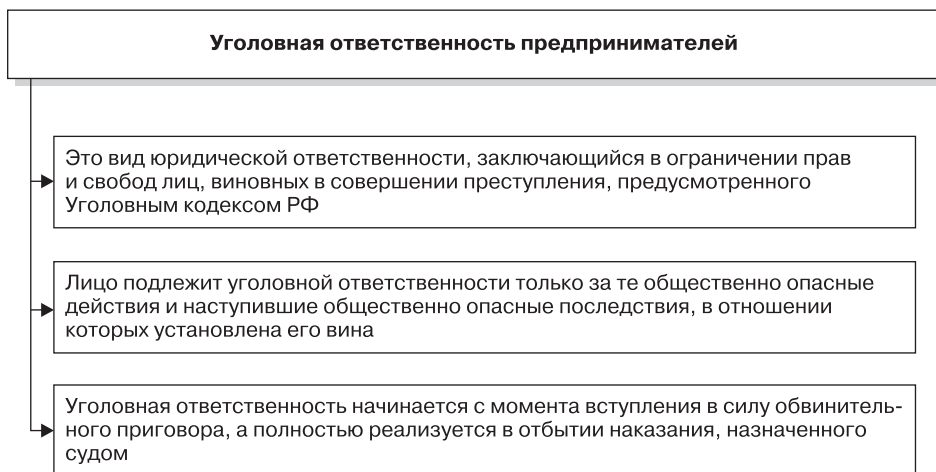


16.1.2. Виды ответственности за совершенные в предпринимательской сфере противоправные деяния



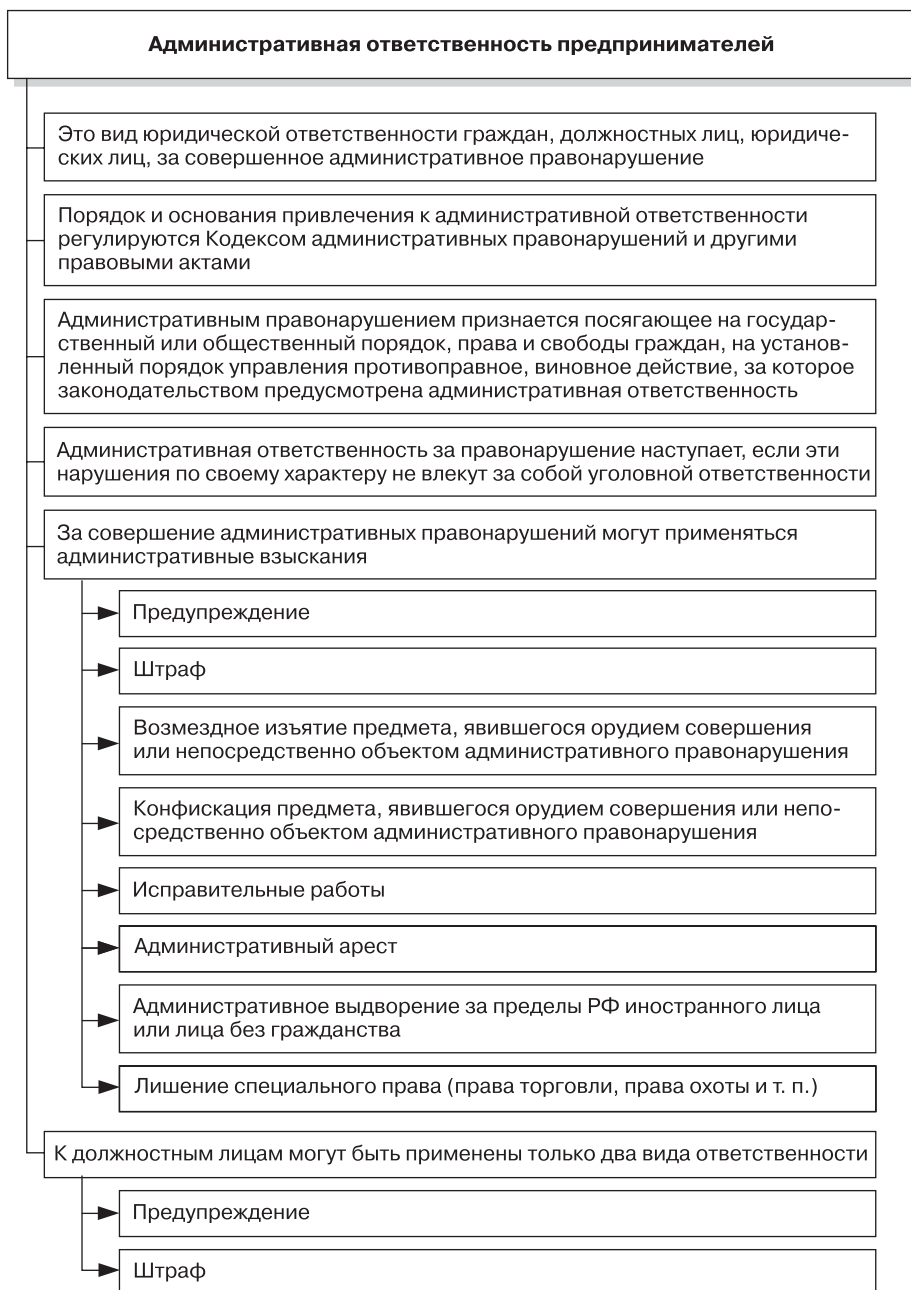
16.2. Уголовная ответственность предпринимателей

16.2.1. Краткая характеристика уголовной ответственности предпринимателей



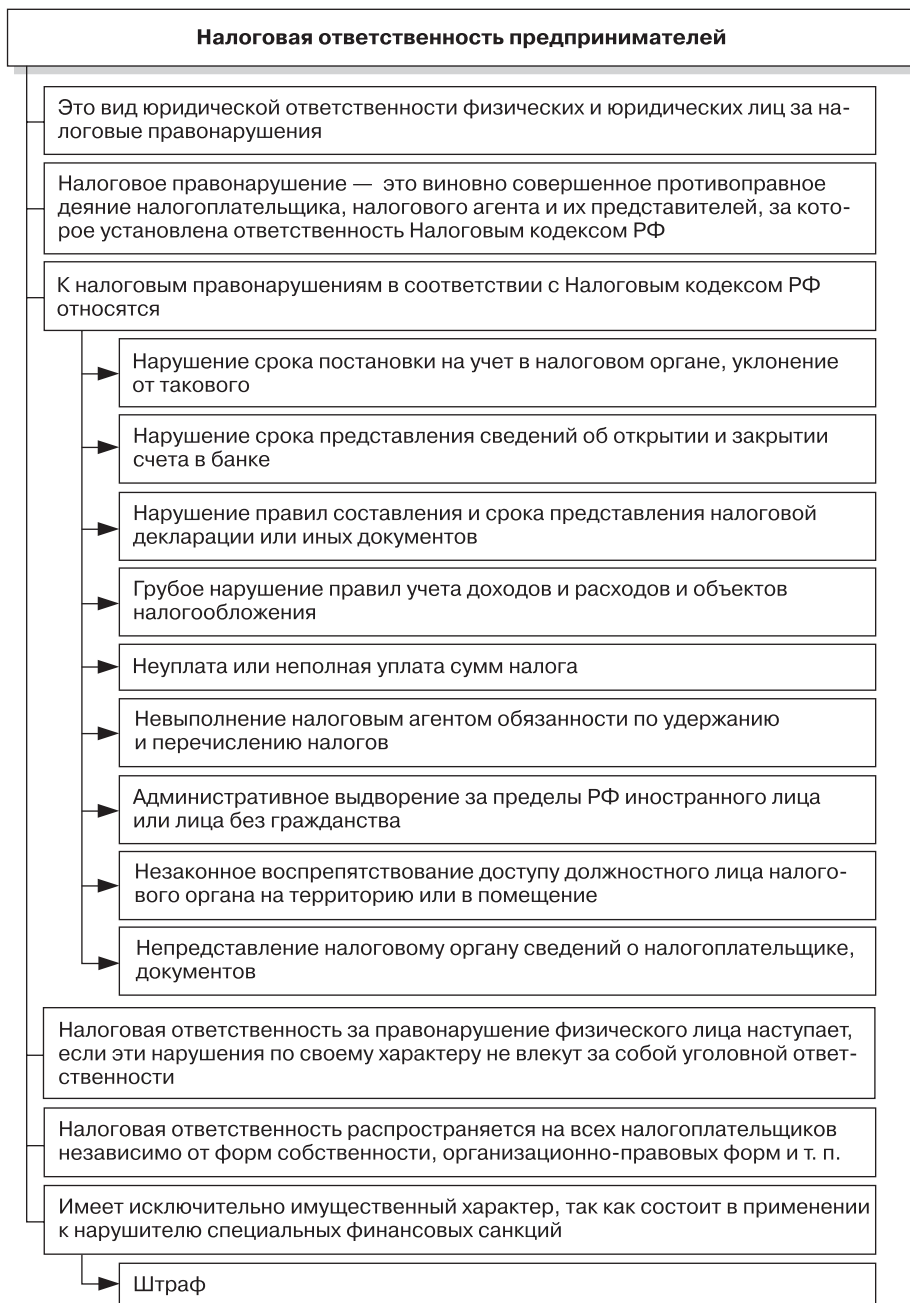
16.3. Административная ответственность предпринимателей

16.3.1. Краткая характеристика административной ответственности предпринимателей



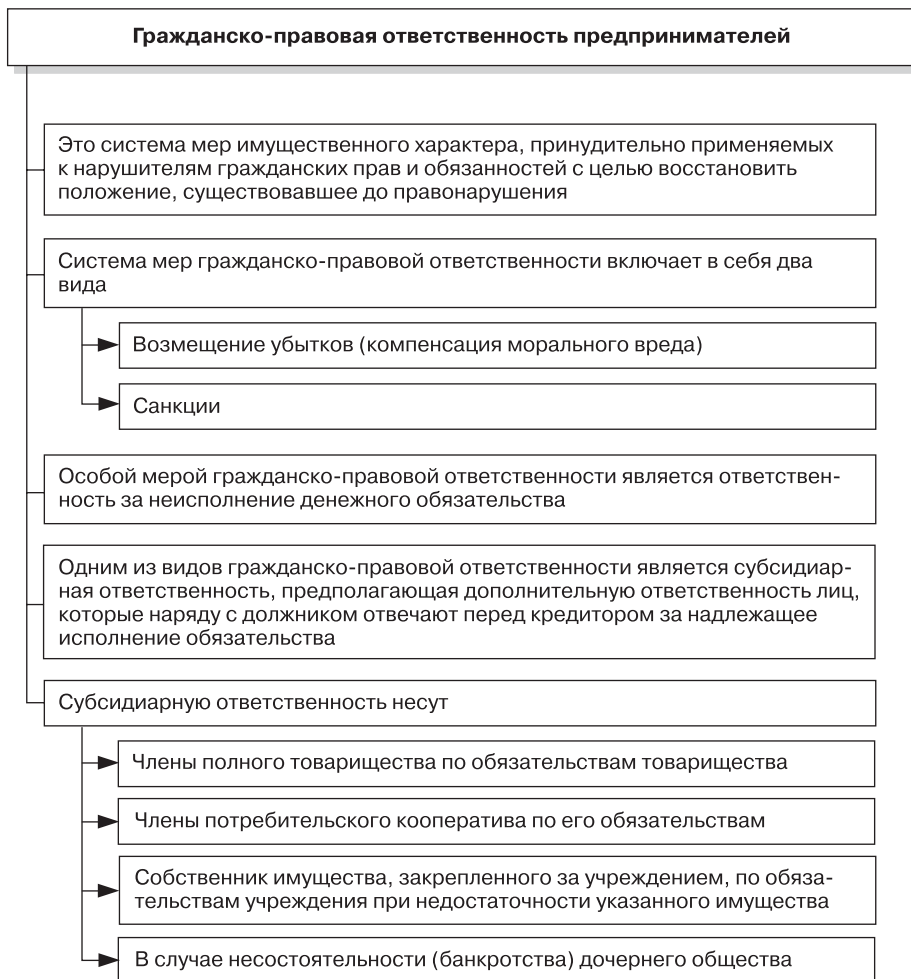
16.4. Налоговая ответственность предпринимателей

16.4.1. Краткая характеристика налоговой ответственности предпринимателей



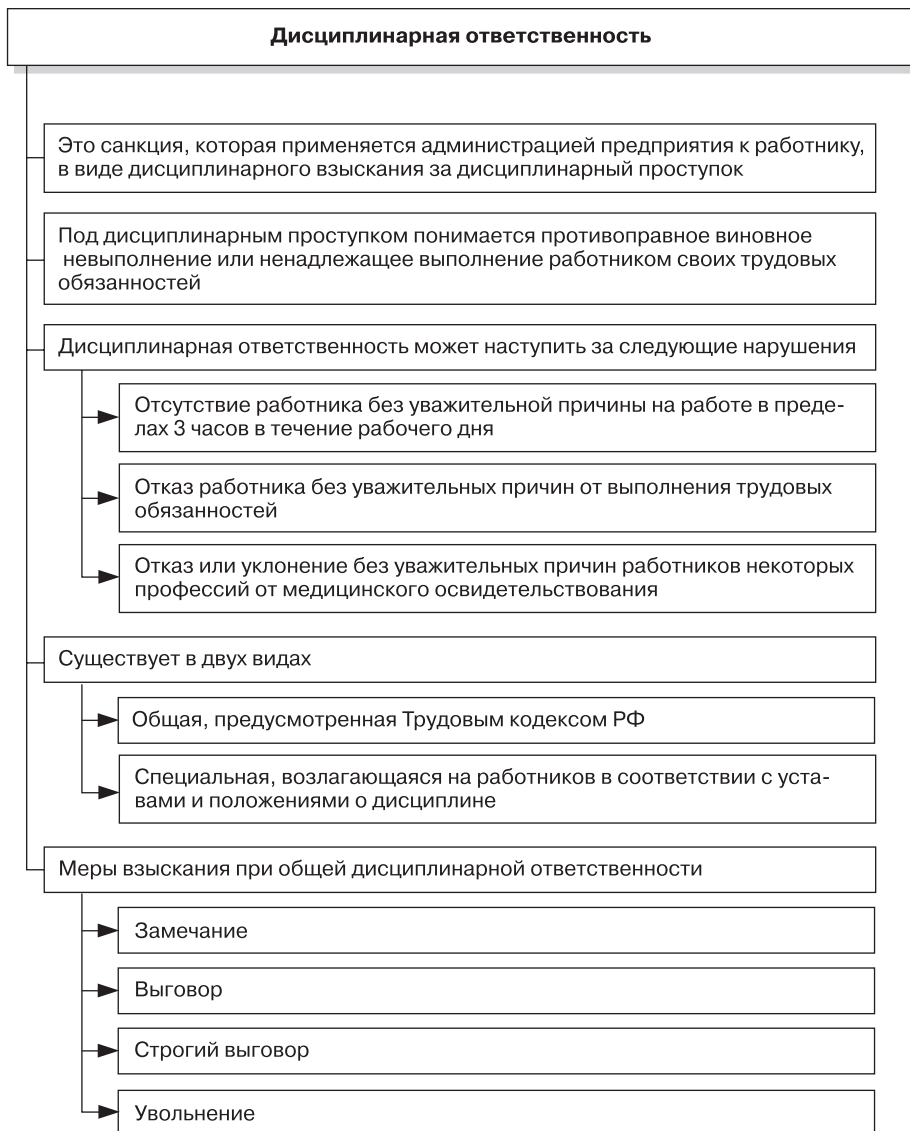
16.5. Гражданско-правовая ответственность предпринимателей

16.5.1. Краткая характеристика гражданско-правовой ответственности предпринимателей



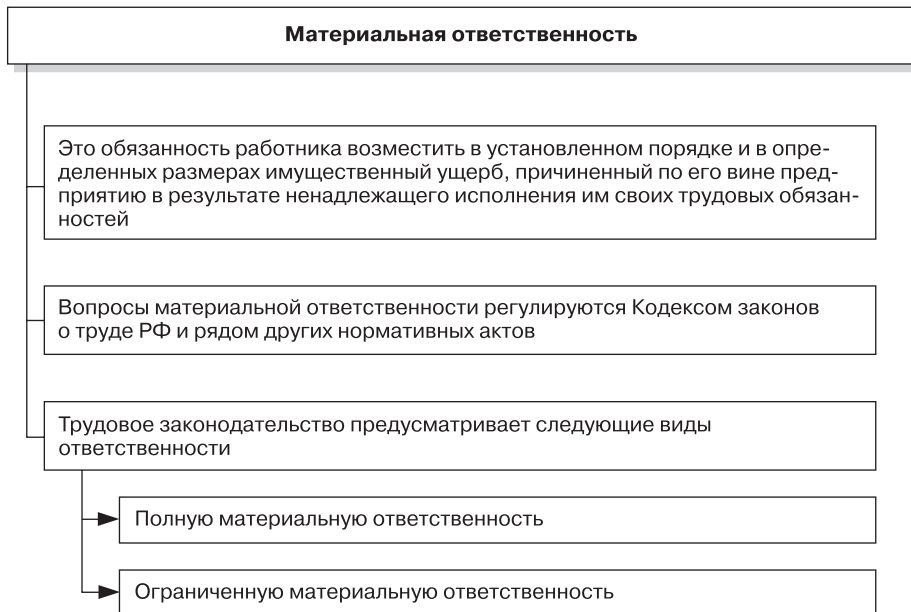
16.6. Дисциплинарная ответственность

16.6.1. Краткая характеристика дисциплинарной ответственности



16.7. Материальная ответственность

16.7.1. Краткая характеристика материальной ответственности



КОММЕНТАРИИ

1.1.1. В научный оборот термин «предпринимательство» был введен английским (по некоторым источникам, французом шотландского происхождения) экономистом Ричардом Кантильоном в 1975 г.

До сих пор отсутствует единый подход к определению феномена «предпринимательства».

Современное определение опирается на множество точек зрения. Наиболее общей является понимание предпринимательства в широком смысле, как специфического фактора общественного воспроизводства (наряду с капиталом, землей и трудом), который обеспечивает необходимую динамику процессов воспроизводства путем создания новых, более эффективных комбинаций производственно-сбытовых факторов.

В более конкретной форме, предпринимательство — это система хозяйствования, основанная на рискованной, инновационной деятельности, целью которой является получение предпринимательского дохода, затрагивающая либо весь процесс воспроизводства, либо отдельные его стадии (производство, распределение, обмен и потребление).

1.1.2. Предпринимательство как процесс представляет собой сложную «цепочку» целенаправленных действий предпринимателей, начиная с момента возникновения (зарождения) предпринимательской идеи и заканчивая воплощением ее в конкретный предпринимательский проект.

1.1.3. Предпринимательство — один из важных факторов социально-экономического прогресса. Поэтому общество заинтересовано в цивилизованном предпринимательстве, которое должно иметь развитую систему поддержки.

Чтобы предпринимательская деятельность стала эффективной и стабильной, необходимо создать комплекс условий во всех сферах общественной жизни: экономике, праве, политике и др.

При наличии определенных условий предпринимательство опирается на определенные принципы деятельности.

1.1.4. На схеме представлены элементы процесса предпринимательства.¹

1.1.5. Вопреки широко распространенному, как на уровне обыденного сознания, так и среди экспертного сообщества, взгляду, согласно которому население России негативно воспринимает предпринимательство как особый тип деятель-

¹ Предпринимательство: Учебник для вузов / Под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. Г. Б. Поляка, проф. В. А. Швандара. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 581 с.

ности и предпринимателей как его персонифицированных носителей, это отнюдь не так.¹

В целом общественно-психологический климат для развития предпринимательства в России в настоящее время вполне благоприятный.

1.1.6. На рисунке представлена принципиальная схема предпринимательской операции, где изображены ее участники и возникающие между ними в процессе операции связи, отношения, товарные и денежные потоки, обмены.²

1.1.7. Государственное регулирование предпринимательской деятельности — это комплекс форм и методов государственного влияния на деятельность субъектов предпринимательства с целью создания нормальных условий их функционирования и развития, ослабления отрицательных тенденций, вызываемых этой деятельностью.

1.2.1. Наибольший вклад в разработку теории предпринимательства, исследование его природы и функций внес И. Шумпетер. Он называл предпринимателем того организатора производства, который прокладывает новые пути, осуществляет новые комбинации: «Быть предпринимателем — значит делать не то, что делают другие... и не так, как делают другие».³

1.2.2. В современной теории предпринимательства выделяют такие основные функции, как новаторская, организационная, хозяйственная, социальная и личностная.⁴

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

1.4.1. Предпринимательская деятельность может осуществляться в различных формах. Эти формы взаимно дополняют друг друга, превращая процесс производства и продвижения товаров и услуг к потребителю в целостный и достаточно эффективный процесс.

1.4.2. Любая экономическая деятельность связана с фазами цикла воспроизводства (производство, распределение, обмен, потребление). Соответственно выделяют такие виды предпринимательской деятельности, как производственная, коммерческая, финансовая, страховая, консультативная.

1.5.1. В развитии предпринимательского сектора российской экономики выделяются направления и отраслевые зоны, приоритетность которых обусловлена проводимой государством политикой и общемировыми тенденциями. Сегодня к таковым относятся инновационное предпринимательство, подъем инновацион-

¹ Предпринимательский потенциал российского общества: анализ и рекомендации по содействию вовлечению населения в малый бизнес: Аналитический отчет по итогам репрезентативного опроса населения. — М.: Российский независимый институт социальных и национальных проблем, сентябрь 2002.

² Райзберг Б. А. Курс экономики. — М., 1997.

³ Шумпетер И. Теория экономического развития. — М., 1982. С. 169–170; с. 199.

⁴ Мочерный С. В., Некрасова В. В. Основы организации предпринимательской деятельности: Учебник для вузов / Под общ. ред. проф. С. В. Мочерного. — М.: Приор-издат, 2004. — 224 с.

ной культуры и экономической грамотности широких слоев населения. Подобные тенденции находят отражение в федеральных и региональных программах, связанных с развитием предпринимательства и формированием среднего класса.

К числу основных элементов сущностной концепции инновации относятся следующие положения:¹

- а) инновация возникает как результат решения и действий предпринимателя, которые ориентированы на формирование новой (усовершенствованной) продукции (новой функции продукции);
- б) в основе инновации лежат технические, социальные и организационные перемены (новые решения);
- в) инновационный процесс — это не элемент научно-технического прогресса, скорее его стимулирующий фактор и потребитель;
- г) фундаментальные исследования — это не часть/этап инновационного процесса, а потенциальный источник важнейшего ресурса инновационной деятельности.

В силу того что в экономической сфере инновация понимается как действие/решение предпринимателя, естественно, что такое решение всегда имеет экономический характер.

1.5.2. Инновационное предпринимательство — это процесс создания и коммерческого использования технико-технологических нововведений. Как правило, в основе предпринимательской деятельности лежит нововведение в области продукции или услуг, позволяющее создать новый рынок, удовлетворить новые потребности. Инновации служат специфическим инструментом предпринимательства, причем не инновации сами по себе, а направленный организационный поиск новшеств, постоянная нацеленность на них предпринимательских структур.

В экономической литературе выделяют пять основных видов инновационного предпринимательства: технологические инновации, производственные инновации, экономические инновации, торговые инновации, социальные инновации, инновации в области управления.

1.5.3. В условиях рынка как системы экономических отношений купли-продажи товаров, в рамках которой формируются спрос, предложение и цена, основными компонентами инновационной деятельности выступают новшества, инвестиции и нововведения. Новшества формируют рынок новшеств (новаций), инвестиции — рынок капитала (инвестиций), нововведения (инновации) — рынок чистой конкуренции нововведений. Эти три основных компонента образуют сферу инновационной деятельности.

1.5.4. Основная цель планирования инновационной политики — объединение всех участников проекта для выполнения комплекса работ и достижения конечного результата. Поскольку инновационная деятельность значительно отличается от серийного производства, традиционные приемы планирования не могут обеспечить корректных показателей за плановый и фактический периоды. Поэтому при планировании инновационной политики используют как общие подходы к планированию, так и специфичные для инновационной деятельности принципы:

¹ Ващенко В. П. О подготовке предпринимателей для инновационной деятельности // Бизнес-предложения. 2001. <http://www.spb-support.org>

- *целеполагания*, когда определяют не только главную цель, но и набор подцелей, а принимаемые решения оценивают с точки зрения их оптимального сочетания;
- *системности*, при которой инновационный процесс рассматривают как сложную динамическую систему, включающую в себя взаимосвязанные элементы. Это дает возможность описывать инновационный процесс с помощью динамических экономико-математических моделей;
- *неопределенности*, учитывающей систематические и случайные факторы, которые воздействуют на процесс, причем игнорирование случайных факторов снижает достоверность анализа;
- *адаптивности*, предполагающей возможность предприятия воспринять то или иное нововведение;
- *прочности*, предполагающей учет не только повышенных норм потребления различных ресурсов в процессе инновационной деятельности, но и создание страхового запаса участвующих в процессе ресурсов на случай возникновения непредвиденной ситуации.

Механизм разработки инновационной политики включает в себя ряд последовательных этапов. Наиболее существенными из них являются: исследование спроса на продукцию предприятия, определение емкости рынка и перспектив его развития; исследование рынков необходимых ресурсов; планирование и организация инновационной деятельности; кадровое обеспечение инновационной деятельности; комплексный анализ эффективности внедрения нововведений и связанных с ними рисков.

1.5.5. Жизненный цикл нововведения состоит из следующих основных этапов:¹

- базовые (фундаментальные) исследования;
- научные исследования, включая разработку, создание, испытание прототипа и исследование рынка;
- опытно-конструкторская разработка (технология, способы и методы, ноу-хау);
- коммерциализация и производство (маркетинг, бизнес-планирование, инвестиции, оборудование, выпуск);
- продажа товара (а также лицензий и патентов), организация системы эксплуатации и сервиса, техническая помощь;
- завершение инновации (сворачивание производства, переоборудование, переквалификация и т. п.).

1.5.6. Внедрение новшеств может дать четыре вида эффекта: экономический, научно-технический, социальный и экологический.²

1.5.7. Определение целей инновационной политики государства базируется на принципах и механизме реализации этой политики.³

¹ Семенов В. П. Управление инновационно-инвестиционным процессом в предпринимательстве: теория и методология. — СПб.: СПбГИЭУ, 2003. — 184 с.

² Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2002. — 472 с.

³ Ильенкова С. Д. Инновационный менеджмент. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999; Кокурин Д. И. Инновационная деятельность. — М.: Экзамен, 2001.

1.5.8. Практика показывает, что частное финансирование составляет лишь очень небольшую часть затрат, необходимых для фундаментальных и долгосрочных прикладных исследований, что вызывает необходимость их поддержки со стороны государства.

Государство стимулирует развитие инновационных процессов путем предоставления кредита на льготных условиях через специальные правительственные инвестиционные фонды, протекционистской политики по отношению к перспективным восходящим отраслям, поддержки некоммерческих исследовательских институтов и кооперирования компаний в целях научных исследований с освобождением их от уплаты налогов.

1.5.9. Качество реализованных нововведений существенно зависит от того, как организован инновационный процесс. Недостатки в инновационной деятельности предприятий обычно проявляются в формах, представленных на схеме.

1.6.1. Становление идейных элементов предпринимательской деятельности имеет две стороны. Первая — разработка концепции и основных направлений будущей деятельности. Вторая сторона — это подготовка себя к будущей деятельности, вхождение в образ субъекта предпринимательской деятельности.

Разработка концепции предпринимательской деятельности должна начинаться с генерирования (выработки) и формулирования концептуальной идеи, призванной обеспечить будущему субъекту предпринимательства процветание. В результате генерации концептуальной идеи становится очевидным, в каком направлении пойдет развитие бизнеса и начнется движение капитала предпринимателя, аккумулируемых им материально-вещественных, производственных, информационных и финансовых ресурсов.

1.6.2. Концептуальная идея превращается в сознании предпринимателя в систему целей, ради которых ему предстоит начать заниматься бизнесом.

Предпринимательская деятельность всегда имеет целевую функцию (или ряд целевых функций), которая должна правильно выразить концептуальную идею предпринимательства.

1.7.1. Объект предпринимательства — наиболее эффективная комбинация факторов производства для максимизации дохода. Всевозможные новые способы комбинации экономических ресурсов, по мнению Й. Шумпетера, — это главное дело предпринимателя, отличающее его от обычного хозяйственника. Предприниматели комбинируют ресурсы для изготовления нового, неизвестного потребителям блага; открытия новых способов производства (технологий) и коммерческого использования уже существующего товара; освоения нового рынка сбыта и нового источника сырья.

Объектом предпринимательской активности выступает товар, продукт, услуга, т. е. то, что может удовлетворить чью-либо потребность в чем-либо, и то, что предлагается на рынке для приобретения, использования и потребления.

1.7.2. Под жизненным циклом товарной модификации понимают общую длительность действий по отношению к конкретному товару, т. е. время от момента принятия решения заняться разработкой модификации товара до момента принятия решения о снятии такой модификации с производства и действий, связанных с доведением такого решения до конца.

Для предпринимателя важно получить достоверные сведения о продолжительности жизненного цикла товара, который он начинает производить. Особое значение такие сведения приобретают, когда на рынке уже имеется аналогичный товар.

1.7.3. Каждому потребителю свойственно свое понимание конкретного способа удовлетворения присущих ему потребностей, поэтому оценка предлагаемого ему товара имеет индивидуальный характер.

С точки зрения потребителя, однотипные товары классифицируются в зависимости от способа выделения товара из общей товарной массы.

1.8.1. Основным субъектом предпринимательской активности выступает предприниматель. Однако предприниматель — не единственный субъект; в любом случае, он вынужден взаимодействовать с потребителем как основным его контрагентом, а также с государством. И потребитель, и государство также относятся к категории субъектов предпринимательской активности, как и наемный работник, и партнеры по бизнесу (если производство не имеет изолированного от общественных связей характера).

1.8.2. Потребитель, несомненно, является главным участником предпринимательской деятельности, обладает наибольшей значимостью. Вся политика маркетинга любой предпринимательской единицы сводится именно к воздействию на потребителя. Широкий спектр приемов стимулирования сбыта был создан с единственной целью — самым эффективным образом привлечь потребителя к товару и удовлетворить его запросы.

Цели стимулирования потребителей сводятся к следующему:

- увеличить число покупателей;
- увеличить число товаров, купленных одним и тем же покупателем.

1.8.3. Предприниматель при планировании и организации своей деятельности не может игнорировать настроения, желания, интересы, ожидания и оценки потребителя.

Соответственно целью предпринимателя выступает необходимость завоевать потребителя, создать круг собственных потребителей через ряд факторов воздействия предпринимателя на потребителя.

2.1.1. Каждый предприниматель должен обладать определенными предпринимательскими идеями. Предпринимательские идеи — отражение в сознании предпринимателя существующих у потребителя потребностей или предугадывание таких потребностей в будущем, а также представление о том, каким образом эти потребности можно удовлетворить.

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

2.1.2. Процесс накопления идей осуществляется за счет определенных источников.

2.1.3. Сущность предпринимательской идеи заключается в конкретном целостном знании о целесообразности и возможности заниматься определенным видом предпринимательской деятельности, а также в четком осознании ее целей, путей и средств достижения. И как любое целостное знание, такая сущность состоит из определенных элементов.

2.1.4. Предприниматель из накопленных идей осуществляет отбор наиболее перспективных и отвечающих конкретным условиям его производства. Критерии отбора представлены на схеме.

2.1.5. На схеме представлена цепочка последовательных действий предпринимателя, необходимых для осмысления содержания, идеи и принятия решения.

2.2.1. Принятие любого предпринимательского решения основано на стратегическом анализе, который представляет собой выработку процесса достижения некоторого состояния фирмы на основании информации относительно факторов внешней и внутренней среды. Среду любой организации можно определить как совокупность трех сфер — внутренней, рабочей и общей. Последние два пространства составляют внешнюю среду фирмы.¹

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

2.2.3. Внутренняя среда организации — это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации.

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

2.2.4. Как и факторы внутренней среды, факторы внешнего окружения взаимосвязаны. Под взаимосвязанностью факторов внешней среды понимается уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Так же как изменение любой внутренней переменной может сказываться на других, изменение одного фактора окружения может обуславливать изменение других.²

2.2.5. При анализе слабых и сильных сторон организации необходимо определить ключевые факторы успеха (*КФУ*) фирмы, которые представляют собой характерные для данной отрасли факторы, приносящие ей преимущества. *КФУ* различаются от отрасли к отрасли и даже во времени в рамках одной отрасли. Отрасль редко имеет более чем 3–5 *КФУ* в определенный отрезок времени.

Выделение *КФУ*, действующих в ближайшей перспективе, и определение среди них важнейших составляют заметную часть работы по стратегическому планированию. Компания может получить конкурентное преимущество, концентрируясь на одном или более *КФУ*.

2.2.6. Эффективность принимаемых управленческих решений зависит от различных факторов, которые можно объединить в две группы:

1. Несовершенство организационной и производственной структуры.
2. Несовершенство производственных и управленческих процессов, протекающих в предпринимательских структурах.

¹ Горнюк Е. В. Стратегия развития и целевой поддержки малого предпринимательства (на примере МО «Выборгский район Ленинградской области») / Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — СПб., 2003.

² Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. — М., 1998.

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

В условиях предпринимательских структур на эффективность принимаемых решений оказывают отрицательное влияние факторы, вызванные двумя основными причинами:¹

1. Несовершенство организационной и производственной структуры.
2. Несовершенство производственных и управленческих процессов, протекающих в предпринимательских структурах.

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

2.2.8. Основные источники информации для предпринимателя, могут быть разделены на две группы:

1. Вторичная информация из существующих официальных источников: специальная литература, статистические сборники, рекламные издания и пр.
2. Первичная информация: результаты маркетинговых исследований, в том числе различного рода опросы, неформальные разговоры и пр.

Более активно для ведения бизнеса используются вторичные источники информации. Их преимущество — доступность, многообразие информации, ее постоянство и возможность проводить сравнительный анализ на основе разных источников.²

2.2.9. Совершенствование информационной поддержки управленческих решений для большинства предпринимательских структур требует коренного переосмысления и перепроектирования как самой предпринимательской структуры, так и протекающих в ней бизнес-процессов, которые являются и источниками, и потребителями управленческой информации.³

2.2.10. Методика создания информационной базы должна включать следующие этапы:⁴

- выявление направлений (задач) поиска информации;
- определение способов сбора информации;
- оценка источников информации;

¹ *Мальшев И. В.* Формирование стратегии информационной поддержки управленческих решений в предпринимательских структурах / Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — СПб., 2003.

² Исследование потенциальной возможности предпринимателя по использованию внутренних ресурсов собственного бизнеса как путей увеличения доходности (под рук. к. ф. н., доцента О. А. Урбан) / <http://www.nisse.ru>

³ *Мальшев И. В.* Формирование стратегии информационной поддержки управленческих решений в предпринимательских структурах / Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — СПб., 2003.

⁴ *Морозова М. А.* Стратегия тарифного регулирования деятельности гостиничного предприятия / Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — СПб., 2001.

- разработка последовательности этапов формирования информационной базы;
- определение участников сбора и обработки информации;
- определение методов анализа полученной информации;
- выработка системы координации, мониторинга и контроля за процессом.

Порядок формирования информационной базы для выработки обоснованного управленческого решения предполагает сбор и обработку как первичной, так и вторичной информации. Под первичной информацией понимается информация, собираемая, обрабатываемая и анализируемая исключительно в рамках цели исследования. Вторичная информация — это неспецифичная для данной цели информация, сбор которой обусловлен другими целями и которая, таким образом, уже сформирована в той или иной степени до начала проведения специфического целенаправленного исследования.

2.2.11. Основными результатами реинжиниринга системы информационной поддержки управленческих решений должны быть новая организационная структура и новая организация информационных процессов.

Технико-технологической основой системы управления реструктуризированной предпринимательской структурой должен стать стратегический контролинг, позволяющий в рыночных условиях хозяйствования обеспечить эффективную и качественную информационную поддержку всех принимаемых решений.¹

2.3.1. Исследования показали, что тремя самыми важными предпосылками предпринимательского старта являются наряду со стартовым капиталом личные связи в органах власти, контрольных и правоохранительных органах, а также предпринимательский склад характера (последние два фактора собрали поровну — по 50% ответов).²

2.3.2. Оценивая возможности предпринимательского старта необходимо не только четко представлять себе перспективы будущего развития бизнеса, но также владеть информацией об основных проблемах предпринимательской деятельности в целях предотвращения и при необходимости принятия стратегических решений по их решению.

Среди проблем, с которыми сталкиваются предприниматели Ленинградской области, можно выделить пять основных: налоговый режим, нехватка оборотных средств, нестабильность нормативно-правового режима предпринимательской деятельности, поиск источников инвестиций и подбор необходимых кадров.³

¹ Мальшев И. В. Формирование стратегии информационной поддержки управленческих решений в предпринимательских структурах / Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — СПб., 2003.

² Предпринимательский потенциал российского общества: анализ и рекомендации по содействию вовлечению населения в малый бизнес / Аналитический отчет по итогам репрезентативного опроса населения. — М.: Российский независимый институт социальных и национальных проблем, сентябрь 2002.

³ Состояние и тенденции развития малого и среднего бизнеса в Ленинградской области / Проект «Комплексная программа поддержки предпринимательства в России». — СПб., 2002.

3.1.1. Индивидуальным предпринимателем может стать любое дееспособное физическое лицо РФ, которому законодательными актами не запрещено заниматься предпринимательской деятельностью.

Индивидуальные предприниматели осуществляют предпринимательскую деятельность без образования юридического лица, поэтому они не могут быть отнесены к какой-либо организационно-правовой форме.

Порядок государственной регистрации физических лиц в качестве индивидуальных предпринимателей установлен Законом РФ от 07.12.1991 г. «О регистрационном сборе с физических лиц, занимающихся предпринимательской деятельностью, и порядке их регистрации».

3.2.1. Переход к упрощенной системе налогообложения или возврат к общему режиму налогообложения индивидуальные предприниматели осуществляют в порядке, предусмотренном гл. 26 НК РФ.

Сущность упрощенной системы налогообложения состоит в замене части налогов уплатой единого налога, исчисленного по результатам хозяйственной деятельности организаций за налоговый период.

3.2.2. Использование упрощенной системы налогообложения индивидуальными предпринимателями предусматривает замену налога на доходы физических лиц (в отношении доходов, полученных от осуществления предпринимательской деятельности), НДС, налога с продаж, налога на имущество (в отношении имущества, используемого для осуществления предпринимательской деятельности) и единого социального налога с доходов, полученных от предпринимательской деятельности, а также выплат и иных вознаграждений в пользу физических лиц, уплатой единого налога, исчисляемого по результатам хозяйственной деятельности за налоговый период.

3.2.3. Объектом налогообложения при применении упрощенной системы налогообложения признаются: доходы; доходы, уменьшенные на величину расходов.

Выбор объекта налогообложения осуществляется самим индивидуальным предпринимателем. Объект налогообложения не может меняться в течение всего срока применения упрощенной системы налогообложения.

3.3.1. Индивидуальный предприниматель может прекратить свою деятельность добровольно, объявив не менее чем за 2 месяца кредиторам об этом решении. Также ему необходимо произвести комплекс мероприятий, установленных ГК РФ.

4.1.1. В каждой стране существуют свои определения сектора малого и среднего предпринимательства и понятно, что они зависят от масштаба и структуры предпринимательства в экономике.

Наиболее распространенным показателем, определяющим термин «малое предприятие», является уровень занятости, обеспечиваемый предприятием, главным образом из-за его простоты и относительной легкости сбора данных. Также используется показатель финансового оборота, но он проблематичен в том смысле, что относительно малые фирмы могут иметь значительный оборот вследствие закупок большого количества комплектующих. Более удовлетворительным показателем могла бы быть добавленная стоимость, но ее трудно рассчитать. Некоторые страны используют показатели наличия активов, но их также трудно рассчитывать, и они подвержены влиянию инфляции.

В России понятие «малое предприятие» было впервые введено Декретом Кабинета министров «О мерах по поддержке и развитию малых предприятий в Рос-

сии» от 18.07.1991 г. № 406. Количество рабочих и сотрудников (включая временных и работающих по контракту) было выбрано в качестве критерия для определения понятия «малое предприятие» по отношению к различным отраслям экономики.

4.1.2. Критерии определения малого предприятия были в значительной степени изменены Законом от 14 июня 1995 г. № 88-ФЗ «О государственной поддержке малых предприятий в Российской Федерации».

Критерии, в соответствии с которыми организации могут рассматриваться в качестве субъектов малого предпринимательства, стали подразделяться:

- по цели деятельности;
- по составу учредителей;
- по средней численности работников за отчетный период.

4.1.3. Делая обзор развития сектора малого предпринимательства за более чем 15-летний период, мы обратили внимание на наличие различных точек зрения по вопросу «этапы развития данного сектора экономики». Мы предлагаем выделить 7 стадий:

Стадия I (1985–1987 гг.): характеризуется зарождением и деятельностью центров научно-технического творчества, временных творческих коллективов при общественных организациях, распространением бригадных подрядов, малочисленностью участников предпринимательства и его экспериментальным характером, формированием эмоционально-психологических основ предпринимательской деятельности на базе частной собственности. Этот этап можно назвать *экспериментальным*.

Стадия II (1988–1991 гг.): период быстрого роста числа малых и средних предприятий, связанный с процессом либерализации и спонтанной приватизацией.

Стадия III (1992–1994 гг.): период экономической либерализации на макроуровне и обязательной приватизации многих малых предприятий муниципалитетами.

Стадия IV (1995–1997 гг.): период относительной макроэкономической стабильности.

Стадия V (1998–2000 гг.): период развития малого бизнеса через изменение рынков в результате девальвации.

Стадия VI (2001–2003 гг.): период фундаментального пересмотра государственной политики по отношению к сектору малого предпринимательства.

Стадия VII (2004 г. — настоящее время): может быть выделена шестая стадия развития малого и среднего предпринимательства, которая характеризуется более стабильным положением, вызванным поддержкой как на федеральном, региональном, так и на местном уровне.

4.1.4. Население России благоприятно оценивает малый бизнес, который функционирует на их «малой родине». Однако в целом по стране позитивное отношение общества к малому предпринимательству несколько хуже. Аналитики¹ счита-

¹ Предпринимательский потенциал российского общества: анализ и рекомендации по содействию вовлечению населения в малый бизнес / Аналитический отчет по итогам репрезентативного опроса населения. — М.: Российский независимый институт социальных и национальных проблем, сентябрь 2002.

ют, что в данном случае сказывается именно формируемый средствами массовой информации стереотип, согласно которому население России воспринимает предпринимательство в целом негативно.

4.1.5. Как показывает мировая практика, малое предпринимательство играет большую роль даже в экономике развитых стран, так как ему свойственны определенные преимущества. Но следует отметить и определенные недостатки, присущие данному направлению предпринимательской деятельности.

4.2.1. Малый бизнес играет большую экономическую и социальную роль, поскольку исключительно важен для пополнения региональных бюджетов, насыщения товарных рынков, решения проблемы безработицы, формирования нового отношения к труду и собственности. Именно с помощью малого бизнеса создается так называемый средний класс, все более становящийся основой политической стабильности в стране и определяющий необратимость проводимых в ней преобразований.

Малый и средний бизнес везде в мире является средством быстрого развития и надежно справляется с ролью антикризисного буфера.¹

4.2.2. Исследования, проводимые *Российским независимым институтом социальных и национальных проблем* в рамках проекта «Предпринимательский потенциал российского общества: анализ и рекомендации по содействию вовлечению населения в малый бизнес» (директор проекта — д. э. н. А. Ю. Чепуренко), в сентябре 2002 г. отразили в целом положительные результаты российских реформ. Респондентами отмечены такие позитивные результаты реформирования, как насыщение рынка товарами, возможность зарабатывать без ограничений, создание возможности для самовыражения и личной карьеры и т. п.²

4.3.1. В процессе исследований, проводимых *Российским независимым институтом социальных и национальных проблем*, выявлены основные обстоятельства, которые в наибольшей степени определяют сложившееся состояние и перспективы развития малого предпринимательства в регионах.

Таковыми в первую очередь являются законодательство, регулирующее предпринимательскую деятельность, действия местных властей в отношении малого предпринимательства, уровень социально-экономического развития региона, уровень налогообложения и т. п.³

4.3.2. До настоящего времени малый и средний бизнес в России так и не задействован в качестве мощного инструмента развития и не используется как эффективное средство быстрых и финансово недорогих социально-экономических преобразований. Это замедляет решение и усугубляет остроту финансовых и социальных проблем, отгораживает Россию от мировых стандартов развития, отдаляет перспективу экономической стабилизации.

¹ Горнюк Е. В. Стратегия развития и целевой поддержки малого предпринимательства (на примере МО «Выборгский район Ленинградской области») / Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — СПб., 2003.

² Предпринимательский потенциал российского общества: анализ и рекомендации по содействию вовлечению населения в малый бизнес / Аналитический отчет по итогам репрезентативного опроса населения. — М.: Российский независимый институт социальных и национальных проблем, сентябрь 2002.

³ Там же.

Многие характерные особенности становления МП в России напрямую связаны с основными проблемами, мешающими развитию рыночных отношений и частного предпринимательства в целом.¹

4.3.3. В целом законодательство о малом бизнесе в России пока не является надежной правовой базой для его функционирования и является проблемой для МП в силу ряда причин. Важнейшими из них являются:

1. Недостаточная правовая урегулированность важнейших сфер, таких как земельная собственность, трудовые отношения и др.
2. Противоречия в действующем законодательстве и «информационная монополия» аппарата чиновников на знание и трактовку многочисленных нормативных документов и подзаконных актов.
3. Отсутствие четкого разделения полномочий (а подчас и открытая конкуренция) между властями различных уровней.²

4.4.1. В настоящее время одним из препятствий оказанию действенной поддержки малым предприятиям является отсутствие или недостаток эффективных объектов инфраструктуры, обеспечивающих деятельность малых предприятий.³

Тем не менее формирование инфраструктуры поддержки и развития малого предпринимательства в соответствии со ст. 6 Федерального закона «О государственной поддержке малого предпринимательства» является одним из приоритетных направлений государственной поддержки малого предпринимательства.

В нашем понимании инфраструктура поддержки малого предпринимательства — это совокупность государственных, негосударственных, общественных, образовательных и коммерческих организаций, деятельность которых направлена на обеспечение благоприятных условий для развития малого предпринимательства путем оказания ему комплексной адресной поддержки в различных направлениях: финансовом, информационном, консультационном, в подготовке кадров, продвижении товаров на внутренний и внешние рынки, налаживании различных форм производственной кооперации и делового сотрудничества, распространении передового опыта в оказании сервисных услуг бизнесу и т. д.

В настоящее время в России действуют отдельные государственные структуры и сети структур поддержки малого предпринимательства. К ним относятся, например, система государственных фондов поддержки малого предпринимательства (Федеральный фонд, региональные фонды), бизнес-центры и центры поддержки малого предпринимательства, технопарки, бизнес-инкубаторы, учебно-деловые центры, «школы предпринимателей» и другие подобные структуры. Интегрированная сеть объектов инфраструктуры поддержки малого предпринимательства включает 75 региональных фондов и более 170 муниципальных фондов поддержки малого предпринимательства, 50 агентств поддержки малого и среднего бизнеса, около 60 учебно-деловых центров, более 50 бизнес-инкубаторов, 80 технопарков, 30 лизинговых компаний, в том числе информационных центров,

¹ Горнюк Е. В. Стратегия развития и целевой поддержки малого предпринимательства (на примере МО «Выборгский район Ленинградской области») / Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — СПб., 2003.

² Там же.

³ Там же.

созданных при долевом участии (учредительстве) *Федерального фонда поддержки малого предпринимательства*.¹

Тем не менее несмотря на то, что в последние годы возникли и действуют десятки объектов инфраструктуры поддержки малого предпринимательства, многочисленные исследования подтверждают, что реальный уровень востребованности подобных структур является очень низким.²

4.4.2. Несмотря на низкий уровень востребованности различных организаций инфраструктуры поддержки малого предпринимательства, сложился определенный спектр услуг, в которых предприниматели ощущают крайнюю необходимость, особенно на этапе становления бизнеса.³

4.4.3. При сопоставлении уровня востребованности услуг с предложением со стороны объектов инфраструктуры поддержки малого предпринимательства выявляется, что по большинству из приведенного перечня услуг потребности предпринимателей не обеспечены в полной мере предложением.⁴

Таким образом, можно констатировать, что внешняя среда малого бизнеса в виде инфраструктуры поддержки предпринимательства в итоге реализации всех федеральных программ поддержки находится все еще в стадии формирования.⁵

4.4.4. Интегрированная сеть объектов инфраструктуры поддержки малого предпринимательства включает 75 региональных фондов и более 170 муниципальных фондов поддержки малого предпринимательства, 50 агентств поддержки малого и среднего бизнеса, около 60 учебно-деловых центров, более 50 бизнес-инкубаторов, 80 технопарков, 30 лизинговых компаний, в том числе информационных центров, созданных при долевом участии (учредительстве) *Федерального фонда поддержки малого предпринимательства*.⁶

Каждая из вышеуказанных структур имеет свое уникальное предназначение как инфраструктура поддержки малого предпринимательства.

4.4.5. При реализации имеющихся и выработке новых инициатив в области развития и государственной поддержки российского малого предпринимательства немалую роль играет опыт стран с рыночной экономикой. В последнее десятилетие активные контакты на всех уровнях по линии как государственных, так и общественных и научных структур, причастных к проблематике малого предпринимательства, существенно обогатили наши представления о развитии и поддержке

¹ Федеральная программа государственной поддержки малого предпринимательства в Российской Федерации на 2003–2005 гг.

² Бизнес-инкубаторы и рыночная экономика: Учеб.-метод. пособие. — М.: Институт предпринимательства и инвестиций, 2001, — 128 с.

³ Предпринимательский потенциал российского общества: анализ и рекомендации по содействию вовлечению населения в малый бизнес / Аналитический отчет по итогам репрезентативного опроса населения. — М.: Российский независимый институт социальных и национальных проблем, сентябрь 2002.

⁴ Там же.

⁵ Горнюк Е. В. Стратегия развития и целевой поддержки малого предпринимательства (на примере МО «Выборгский район Ленинградской области») / Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — СПб., 2003.

⁶ Федеральная программа государственной поддержки малого предпринимательства в Российской Федерации на 2003–2005 гг.

малого бизнеса за рубежом, о мерах по содействию и увеличению вклада малых форм хозяйствования в решение конкретных экономических и социальных проблем. Безусловно, этот опыт имеет большое значение для России, особенно с точки зрения выработки долговременной стратегии развития и поддержки малого предпринимательства.

Обобщая опыт западноевропейских стран, можно констатировать, что для содействия созданию и развитию малых предприятий государства используют обширный инструментарий: бесплатное предоставление необходимой информации; консультационные услуги; помощь в обучении персонала и повышении его квалификации; финансовая поддержка, предоставление кредитов с относительно низкой ставкой процента и льготными условиями погашения; налоговые льготы; помощь в инновационной сфере, при проведении НИОКР; поддержка экспортной деятельности, содействие участию в международных выставках; защита мелких предприятий от поглощения крупными; стимулирование роста собственного капитала и т. д.

Важной формой поддержки малого предпринимательства в развитых странах являются инкубаторы бизнеса, которые представляют собой первичный элемент технопарков. Они составляют организационную основу инновационных процессов, играют важную роль в переносе высоких технологий из области фундаментальных разработок в производство и способствуют коммерциализации науки, позитивным структурным сдвигам в экономике, росту конкурентоспособности продукции на мировом рынке.¹

Бизнес-инкубаторы признаны одним из наиболее результативных элементов поддержки предпринимательства в мире, которые способствуют ускорению развития малых предприятий в 7–22 раза, снижая риск в бизнесе до 20%.²

Однако следует отметить отсутствие единой методологии создания и функционирования данной структуры. И как следствие, возникает множество определений исследуемой нами модели.

На наш взгляд, инкубатор бизнеса — это элемент инфраструктуры поддержки малого предпринимательства; организация, которая создает наиболее благоприятные условия для стартового развития малых предприятий путем предоставления комплекса услуг и ресурсов, включающего: обеспечение предприятий площадью на льготных условиях, средства связи, оргтехнику, необходимое оборудование, обучение персонала, консалтинг и т. д. Таким образом, предприниматель сосредоточен на одной задаче — начать выпуск продукции (услуги) и выйти на рынок. Все остальные проблемы ему помогает решать команда бизнес-инкубатора (администрация, эксперты, консультанты) — приобрести статус, представить его интересы во внешней среде, создать положительный имидж.

4.4.6. Особенность бизнес-инкубатора наряду со льготными условиями аренды заключается прежде всего в предложении сервисного сопровождения начинающим предпринимателям. Мы предлагаем предоставлять фирмам следующий спектр дополнительных услуг.

¹ Горнюк Е. В. Стратегия развития и целевой поддержки малого предпринимательства (на примере МО «Выборгский район Ленинградской области») / Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — СПб., 2003.

² Концепция развития сети бизнес-инкубаторов в Российской Федерации. www.rcsme.ru

1. Консультационные услуги:

- ◆ маркетинговые исследования;
- ◆ организация маркетинговой деятельности предприятия;
- ◆ инвестиционное планирование;
- ◆ организация и управление предприятиями;
- ◆ проведение финансового анализа;
- ◆ внешнеэкономическая деятельность.

2. Образовательные услуги, которые предлагаем сформировать по 2 направлениям: предпринимательство и менеджмент, кадры для малого бизнеса.

3. Организационные услуги:

- ◆ поддержка при решении административных и правовых проблем;
- ◆ получение и предоставление информации по актуальным вопросам;
- ◆ предоставление информации по ведению бизнеса (правовая, деловая информация, налогообложение);
- ◆ подготовка и сопровождение при переговорах с банками;
- ◆ организация совместного участия в выставках и ярмарках;
- ◆ предоставление услуг по регистрации субъектов.

4.4.7. Применяя метод *SWOT*, удастся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями, что в дальнейшем используется для формулирования стратегии организации.

4.5.1. Государство оказывает основное влияние на характер и объем предпринимательской деятельности в Российской Федерации. Государственная поддержка малого предпринимательства является неперенным условием дальнейшего развития экономики, формирования среднего класса, снятия социально-экономической напряженности, способствует насыщению рынка товарами и услугами, созданию новых рабочих мест, развитию конкуренции и стабилизации цен.¹

4.5.2. За прошедшие годы в России законодательно определены основные элементы системы государственной поддержки малого предпринимательства. Правовой основой государственной политики в данной сфере является Федеральный закон «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» от 14.06.1995 г. № 88-ФЗ.

Основным инструментом реализации государственной политики служат федеральные, региональные (межрегиональные), отраслевые (межотраслевые) и муниципальные программы развития и поддержки малого предпринимательства.

На развитие и поддержку предпринимательской деятельности ориентированы «Основные направления социально-экономической политики Правительства Российской Федерации на долгосрочную перспективу», в которых большое вни-

¹ Горнюк Е. В. Стратегия развития и целевой поддержки малого предпринимательства (на примере МО «Выборгский район Ленинградской области») / Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — СПб., 2003; Цивилизованному предпринимательству — разумное регулирование: Рекомендации участников. Вторая Всероссийская конференция представителей малых предприятий. — 21.03.2001.

мание уделено задачам быстрого развития национального капитала, формирования благоприятного делового климата, обеспечения экономической свободы, что предполагает утверждение и защиту прав частной собственности, создание равных условий конкуренции, развитие устойчивых и эффективных финансовых институтов, отказ от избыточного вмешательства государства в дела бизнеса.

Основным инструментом реализации государственной политики усиления поддержки малого предпринимательства является Федеральная программа государственной поддержки малого предпринимательства в Российской Федерации на 2003–2005 гг.

Программа разработана в соответствии с Федеральным законом «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» и представляет собой комплексный план действий по созданию благоприятной нормативно-правовой среды для малого предпринимательства, опираясь на созданную инфраструктуру поддержки предпринимательства. В то же время Программа исходит из необходимости совершенствования механизмов реализации государственной политики в области поддержки малого предпринимательства и ее более тесной координации с общими задачами экономической политики на федеральном уровне на средне- и долгосрочную перспективу.

Основная цель Программы — обеспечение условий для интенсивного роста малого предпринимательства и выравнивания потенциала развития малого предпринимательства в разных регионах России на основе создания современной рыночной среды. Достижение цели предполагает реализацию соответствующих задач по восьми направлениям усиления государственной поддержки предпринимательской деятельности.¹

4.5.3. Развитие предприятий на региональном и местном уровне особенно важно для страны таких размеров, как Российская Федерация, федеральная структура которой предполагает определенную степень передачи прав создания политики и принятия решений в регионы. Опыт разных стран показывает, что политика продвижения предпринимательства, основанная только на центральном планировании и внедрении, оказалась неэффективной. Причина состоит в сложности всестороннего и быстрого реагирования на текущие нужды предпринимателей без непрерывного контакта с местными представителями. Принятие решений и поддержка на региональном и местном уровнях имеет преимущество учета реальных проблем и возможностей, с которыми сталкиваются предприниматели. В то же время это не устраняет потребности в согласованной и эффективной политике на федеральном уровне.

Таким образом одним из важнейших направлений стратегического развития муниципальных образований сегодня является развитие сферы предпринимательства как формы деловой активности населения, основанной на сочетании его личной выгоды и общественной пользы.

Сфера частного предпринимательства охватывает сегодня все направления развития муниципальных образований, так как без его активного участия не мо-

¹ Горнюк Е. В. Стратегия развития и целевой поддержки малого предпринимательства (на примере МО «Выборгский район Ленинградской области») / Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — СПб., 2003.

жет быть достигнуто ожидаемого результата ни в одной сфере деятельности муниципального хозяйства.

4.5.4. На протяжении последних лет на территориях муниципальных образований реализовывался целый ряд федеральных, региональных и муниципальных программ поддержки малого предпринимательства. Однако их эффективность была крайне низка. Это связано в первую очередь с низким качеством самих программ, их декларативным характером, несовершенством форм поддержки малого предпринимательства на местном уровне, а также отсутствием действенных механизмов их реализации.

Мы убеждены в том, что в первую очередь региональные и муниципальные власти должны осознать свою ответственность и потенциальную роль в продвижении и поддержке предпринимательства.¹

4.5.5. В настоящее время многие муниципальные образования имеют разработанные и утвержденные программы развития малого предпринимательства. Как правило, эти программы рассчитаны на 1–2 года.

Анализ ряда программ поддержки малого предпринимательства показывает, что в связи с недостатком средств на эти цели они, как правило, имеют формальный характер. Основное назначение таких программ — определение приоритетов и координация деятельности различных структур в решении вопросов поддержки предпринимательства. Тем не менее, несмотря на недостаточное ресурсное обеспечение, такие программы позволяют наметить план первоочередных мероприятий, определить основных исполнителей и объединить их усилия в нужном направлении.

Приоритетные направления поддержки малого бизнеса необходимо определять исходя из сложившейся ситуации и возможностей, достигнутых результатов с учетом основных приоритетов социально-экономического развития региона и муниципального образования.

Как правило, муниципальные программы развития малого предпринимательства имеют следующие направления:

- совершенствование нормативно-правовой базы;
- создание инфраструктуры поддержки малого бизнеса;
- подготовка кадров для предпринимательской деятельности;
- информационное обеспечение;
- финансово-кредитная поддержка малого бизнеса.

Однако следует понимать, что разработка таких программ является необходимым, но недостаточным условием для развития малого бизнеса.

4.5.6. Изучая программы экономического развития различных российских регионов, программы поддержки малого предпринимательства, мы обратили внимание на стандартные недостатки, которые присутствуют во многих из них.

Отсутствуют конкретные проекты реализации стратегий и программы проведения отдельных мероприятий, призванные превратить стратегический план в повседневный рабочий инструмент; система программных мероприятий сформули-

¹ Горюк Е. В. Стратегия развития и целевой поддержки малого предпринимательства (на примере МО «Выборгский район Ленинградской области») / Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — СПб., 2003.

рована (по отдельным разделам) абстрактно и нереалистично, неясны механизмы реализации мероприятий, предусмотренных Программой, нет анализа эффективности реализации поддержки. Приоритетные направления поддержки малого предпринимательства определены формально: отсутствует оценка имеющихся природных и человеческих ресурсов региона, не определены производственный потенциал территории и емкость регионального и местного рынков товаров и услуг.

Отсутствие достоверной и полной информации о состоянии малого предпринимательства на территории района также существенно снижает эффективность Программы. На наш взгляд, местные органы власти часто имеют весьма нечеткое представление о том, какими именно видами поддержки заниматься, на выполнении каких функций специализироваться.

Для того чтобы комплексы мер по поддержке предпринимательства стали реальной помощью, необходима точная информация о наиболее важных проблемах в малом бизнесе вообще и на разных этапах его развития. Причем эта информация должна максимально отражать мнения и пожелания самих предпринимателей. Таким образом, первоначальным этапом разработки мер по поддержке малого предпринимательства должно стать анкетирование руководителей малых предприятий, в процессе которого будут получены такие данные, как оценка предпринимателями деятельности местных властей, реальной поддержки МП со стороны властей, наиболее важные проблемы предпринимателей, в том числе на каждой стадии развития.

Это и должно помочь местным властям сконцентрировать внимание на самых серьезных моментах, более всего волнующих предпринимателей, и вследствие этого мобилизовать все ресурсы для постоянной и полноценной помощи малому предпринимательству.¹

5.1.1. Наиболее важная задача руководителя компании состоит в том, чтобы определить миссию и цели предприятия. Четкое определение миссии и целей является первым и самым важным шагом на пути к корпоративному планированию и определяет всю дальнейшую работу по систематической разработке планов компании.

Представленная структура целей компании показывает, в какой степени цели, стоящие на более высоком уровне, оказывают влияние на цели более низкого уровня.²

5.1.2–5.1.3. Технология как фактор, сильно влияющий на организационную эффективность, требует тщательного изучения и классификации. Существует несколько способов классификации. Однако наиболее употребляемые классификации предложены Томпсоном и Вудвордом.

5.1.4. В таблице представлена классификация технологий, предложенная известным российским ученым д. э. н., профессором Р. А. Фатхутдиновым.³

¹ Горнюк Е. В. Стратегия развития и целевой поддержки малого предпринимательства (на примере МО «Выборгский район Ленинградской области») / Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — СПб., 2003.

² Стати М. П. Разработка миссии и постановка стратегических целей компании // <http://lib.subs.ru>

³ Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2002. — 472 с.

На наш взгляд, представленный материал более подробно рассматривает технологии, используя различные классификационные признаки.

5.1.5. Выбор технологии производства осуществляют на основе критериев, указанных на схеме.

5.2.1. Цели ресурсного обеспечения предприятия состоят в своевременном обеспечении потребителей фирмы необходимыми видами ресурсов требуемого качества и количества, улучшении использования ресурсов (повышение производительности труда и фондоотдачи, сокращение длительности производственных циклов, обеспечение ритмичности процессов, сокращение оборачиваемости оборотных средств, полное использование вторичных ресурсов, повышение эффективности инвестиций).

Таким образом, на предприятии используются различные виды ресурсов, представленные на схеме.

5.2.2. Наличие и состав ресурсов определяются объемом конкретного вида ресурса, его структурой по номенклатуре и ассортименту, качеством и сроками поставок. Процесс движения ресурсов представлен на схеме.

5.2.3. Основными условиями завоевания положительного имиджа в конкурентной борьбе являются высокое качество товаров и снижение затрат на их изготовление. Таким образом, используя факторы ресурсосбережения, можно не только производить конкурентоспособную продукцию, но и улучшать показатели эффективности деятельности фирмы в целом.

5.3.1. Качество — это потенциальная способность товара удовлетворять конкретную потребность. Качество продукции является основным фактором достижения ее конкурентоспособности. На схеме представлены группы показателей, относящиеся к показателям качества продукции.

5.3.2. Практика конкурентоспособных зарубежных фирм показала, что качественный товар, соответствующий запросам покупателей, может быть изготовлен лишь с учетом комплексного исследования рынка, и этот опыт воплощен в стандарте «петля качества», которая начинается с маркетинга и заканчивается маркетингом.

Система обеспечения качества складывается из мер и действий, которые распространяются на все стадии «петли качества». Организационная структура системы управления качеством включается в общий процесс управления деятельностью фирмы.

5.3.3. Как и в мировой практике, в России действует несколько видов стандартов, которые отличаются спецификой объекта стандартизации: основополагающие стандарты; стандарты на продукцию (услуги); стандарты на работы (процессы); стандарты на методы контроля (испытаний, изменений, анализа).

5.3.4. Система контроля качества продукции — это совокупность методов и средств контроля и регулирования компонентов внешней среды, определяющих уровень качества продукции на стадиях стратегического маркетинга, НИОКР и производства, а также технического контроля на всех стадиях производственного процесса.

Компонентами внешней среды системы контроля качества продукции для уровня предприятия являются результаты маркетинговых исследований, НИОКР, сырье, материалы, комплектующие изделия, параметры организационно-технического уровня производства и системы менеджмента предприятия.

Для проверки фактического соответствия качества поставляемой продукции используются различные организационно-технические процедуры, формы и методы, в том числе контроль, диагностирование, испытание, анализ причин брака, отказов, рекламаций и др.

5.3.5. При выборе схемы сертификации учитываются особенности производства, испытаний, поставки и применения конкретной продукции, требуемый уровень доказательности, необходимые затраты заявителя. Определяется схема обязательной сертификации Госстандартом РФ и другими федеральными органами, на которые возложено руководство сертификацией. Схему добровольной сертификации выбирает заявитель и предлагает ее органу по сертификации.

Порядок проведения сертификации устанавливает последовательность действий, составляющих совокупную процедуру сертификации.¹

5.4.1. Планирование — один из важнейших процессов принятия управленческих решений — состоит из отдельных этапов и процедур их реализации, которые находятся в определенной логической взаимосвязи, образуя плановый цикл.

5.4.2. Отсутствие планирования ставит предприятия в такое положение, когда они не понимают будущих задач; не умеют рассматривать хозяйствование как непрерывный процесс, где текущие действия органически связаны с будущими; теряют ориентацию в хозяйственном мире, так как руководствуются только краткосрочными интересами и не понимают общего смысла происходящих событий; не в состоянии определить основные потребности рынка, а также оказываются в более слабой позиции по сравнению с другими участниками рыночной деятельности.

Таким образом, при применении планирования деятельности фирм и их деловых отношений создаются определенные важные преимущества.²

5.4.3. Источники информации имеют разнообразный характер. Многие фирмы для получения редкой и достоверной информации стремятся найти некие особые источники, часто нелегальные. Однако мы считаем, что около 90% информации можно извлечь из легальных источников.³

5.4.4. Существуют виды планирования, которые различаются в соответствии с классификационными признаками.

5.4.5. Формирование плановых решений невозможно без наличия системы плановых показателей. Различают различные виды показателей, используемых для оценки плановых параметров.

Под показателем понимается количественно-качественная характеристика социально-экономических процессов и явлений.

В зависимости от связи с объектами планирования и содержанием показатели могут быть классифицированы по ряду признаков.⁴

¹ Крылова Г. Д. Основы стандартизации, сертификации, метрологии: Учебник для вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. — 711 с.

³ Паркинсон С. Нортког, Рустомжи М. К. Искусство управления. — СПб.: Лениздат, 1992; Фалмер Р. Энциклопедия современного управления. В 5 т. — М.: ВИПКэнерго, 1992.

² Стратегическое планирование: Учебник / Под ред. Э. Л. Уткина. — М.: ЭКМОС, 1998.

⁴ Чекалин В. С. Стратегическое управление в городском хозяйстве: Учеб. пособие. — СПб.: СПбГИЭУ, 2001. — 135 с.

5.4.6. На схеме более подробно рассмотрена процедура планирования, включая содержание каждого элемента.

5.4.7. Стратегическое планирование — одна из главных функций системы стратегического менеджмента. Оно обеспечивает основу для выработки экономически целесообразных проектов управленческих решений, реализацию основных функций на фирме (учет, контроль, анализ, регулирование, организация, маркетинг) и мотивацию. Назначение стратегического планирования заключается в выработке научно обоснованных стратегических планов предпринимательских единиц.

5.4.8. Для достижения успехов отдельному хозяйствующему субъекту в рыночной среде наряду с реализацией предпринимательского подхода необходимо строить свою деятельность на основании обоснованной стратегии.

Существуют различные определения стратегии, но практически все авторы подчеркивают, что это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации к окружающей среде, приводящее организацию к ее целям. Таким образом, «стратегия — это обобщенная модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов».¹

Разнообразие стратегий весьма затрудняет их классификацию. Среди классификационных признаков, как правило, выделяют следующие:²

- уровень принятия решений;
- базовая концепция достижения конкурентных преимуществ;
- стадия жизненного цикла отрасли;
- относительная сила отраслевой позиции организации;
- степень «агрессивности» поведения организации в конкурентной борьбе.

Усложняющим фактором классификации является то, что большинство стратегий не могут быть однозначно определены по одному из признаков.

Предложенная классификация построена на основе работ В. М. Корабельникова, П. В. Забелина, Н. К. Моисеевой и на основе следующих классификационных признаков:³

- принцип иерархической подчиненности;
- направление развития организации в целом через определение и сообщение посредством системы основных задач и курса действий картины, изображающей предприятие в желаемом виде;
- базовая концепция достижения конкурентных преимуществ;
- принадлежность к стратегиям, применяемым в зависимости от внешних и внутренних условий;

¹ Карлоф Б. Деловая стратегия. Концепция, содержание, символы. — М.: Экономика, 1991. — 238 с.

² Забелин П. В., Моисеева Н. К. Основы стратегического управления: Учеб. пособие. — М.: Инф.-внедренч. центр «Маркетинг», 1998. — 195 с.

³ Горшук Е. В. Стратегия развития и целевой поддержки малого предпринимательства (на примере МО «Выборгский район Ленинградской области») / Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — СПб., 2003.

- принадлежность к стратегиям, применяемым в функциональной и линейной сферах.

Следует подчеркнуть, что единой стратегии для всех организаций не существует. Каждая организация уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой организации свой, так как зависит от позиции организации на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и т. д.

5.4.9. Процесс формирования стратегии состоит из трех фундаментальных этапов: стратегический анализ, определение политики предприятия (целеполагание) и стратегический выбор.¹

5.4.10. Следует отметить, что существуют различные методы выбора стратегий развития субъекта.

5.4.11. В таблице представлена характеристика рассмотренных выше методов выбора стратегий развития субъекта.

5.4.12. В процессе проведения в жизнь стратегических планов особое значение имеет разработка системы оценки и контроля за реализацией принимаемых решений. Налаживание механизма постоянного контроля целесообразно осуществлять через системы управленческого мониторинга, позволяющего активно регулировать процесс, устраняя возможные отклонения от заданного режима функционирования системы.

5.4.13. Бюджетирование (англ. *budgeting*) — это процесс согласованного планирования работы и управления деятельностью подразделений с помощью смет и экономических показателей. Известно, что цели компании достигаются коллективно и бюджетирование позволяет сначала спланировать, а потом измерить вклад каждого из подразделений в достижение общих целей.

Ключевыми словами при описании бюджетирования являются *планы, отклонения, нормативы, управленческий учет, управление по отклонениям*.

Существует много разновидностей бюджетов, применяемых в зависимости от структуры и размера организации, распределения полномочий, особенностей деятельности и т. п.²

5.4.14. Разработка бюджета включает в себя четыре основных этапа:

- постановка проблемы и сбор исходной информации для разработки проекта бюджета;
- анализ и обобщение собранной информации, расчет научнообоснованных показателей экономической деятельности предприятия, формирование проекта бюджета;
- оценка проекта бюджета;

¹ Корабельников В. М. Стратегия предпринимательства: Учеб. пособие. — СПб.: СПбГИЭУ, 2001. — 145 с.

² Бризхем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент: Пер. с англ. / Под ред. В. В. Ковалева. В 2-х томах. — М.: Экономическая школа, 1998; Ковалев В. В. Управление финансами: Учебное пособие. — М.: ФБК-ПРЕСС, 1998. — 160 с.; Милгром И. И., Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент: Пер. с англ. / Под ред. И. И. Елисеевой, В. Л. Тамбовцева. В 2-х томах. — М.: Экономическая школа, 1998. — 1000 с.

- утверждение бюджета.¹

6.1.1. В рыночной экономике бизнес-план является одним из основных рабочих документов, используемых практически на всех этапах и во всех сферах предпринимательства и коммерции. Он является главным инструментом внутрифирменного планирования и управления.²

6.1.2. Сущность бизнес-плана комплексно раскрывается в его основных функциях.³

6.1.3. На практике встречаются различные типы бизнес-планов. Их классификация построена на основе назначения бизнес-плана, целей и задач, решаемых с его помощью, и т. п. В таблице представлена классификация основных и наиболее часто встречающихся на практике типов бизнес-планов.⁴

6.1.4. Структура бизнес-плана и его детализация определяются направленностью и масштабом инновационного проекта, сферой деятельности фирмы, ее организационной структурой, размерами предполагаемых рынков, наличием конкурентов и перспективами роста фирмы.

Однако, несмотря на значительные отличия в содержании бизнес-планов, общие требования к их составлению и оформлению практически совпадают.

Бизнес-план — документ перспективный: рекомендуется его составлять на весь период реализации проекта.

Таким образом, бизнес-план — это:

- изложение системы доказательств, убеждающих инвестора в выгоды проекта;
- определение степени жизнеспособности и будущей устойчивости предприятия;
- предвидение рисков предпринимательской деятельности;
- конкретизация перспективы бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей развития;
- развитие перспективного (стратегического) взгляда на организацию и ее рабочую среду путем получения ценного опыта планирования.

6.1.5. Целью разработки бизнес-плана проекта является планирование финансовой, производственной и сбытовой деятельности фирмы по реализации выбранного инновационного проекта в соответствии с потребностями и ее производственными ресурсами.

6.1.6. На практике заверченный цикл бизнес-планирования в компании, как правило, имеет четыре стадии: планирование, реализация плана, оценка и контроль. Данную схему можно привести в несколько расширенном виде, с учетом

¹ Джай К. Шим, Джой Г. Сигел. Основы коммерческого бюджетирования. — М.: ЗАО «Бизнес Микро», 1998. — 496 с.; Жданов С. А. Основы теории экономического управления предприятием: Учебник. — М.: Финпресс, 2000. — 384 с.; Самочкин В. Н., Калюкин А. А., Тимофеева О. А. Бюджетирование как инструмент управления промышленным предприятием // Менеджмент в России и за рубежом. — № 2000.

² Царев В. В. Внутрифирменное планирование. — СПб.: Питер, 2002. — 496 с.

³ Мочерный С. В., Некрасова В. В. Основы организации предпринимательской деятельности: Учебник для вузов / Под общ. ред. проф. С. В. Мочерного. — М.: Приор-издат, 2004. — 224 с.

⁴ Царев В. В. Внутрифирменное планирование. — СПб.: Питер, 2002. — 496 с.

фундаментальных предпосылок, определяющих формулирование миссии и целей корпоративного планирования.

Представленная структура и процесс бизнес-планирования отражают фундаментальные основы систематизации данного вида деятельности на предприятии.¹

6.1.7. Бизнес-план представляет собой общую стратегию деятельности фирмы на определенном товарном рынке.

6.2.1. Бизнес-план — это документ, который содержит комплексное обоснование стратегии (программы) развития всех сфер деятельности предприятия на основе ее текущего и перспективного планирования.²

6.3.1. Маркетинговая деятельность представляет собой комплекс мероприятий, ставящих целью исследование таких вопросов, как изучение потребителя, исследование мотивов его поведения на рынке; анализ собственно рынка предприятия; исследование продукта (изделия или вида услуг); анализ форм и каналов сбыта; анализ объема товарооборота предприятия; изучение конкурентов, определение форм и уровня конкуренции; исследование рекламной деятельности и т. п.

6.3.2. Маркетинговая деятельность служит основой рациональной ценовой, товарной и сбытовой политики предприятий. Поэтому для предпринимателя необходимо знание сущности и основных видов современного маркетинга.

6.3.3. Каждый продукт на рынке живет определенное время в силу вытеснения его с рынка другим, более совершенным. В связи с этим сроки выхода на рынок, объем производства каждого типа продукта в существенной мере зависят от этапа жизненного цикла, на котором находится данный продукт.

Хотя и существуют различные виды жизненных циклов, большинство товаров характеризует замедленный рост в период выведения их на рынок, затем быстрый рост, период стабильности, а в конце — период спада. Основная трудность в использовании жизненного цикла как планового ориентира (помимо возникающих иногда отклонений от традиционной кривой жизненного цикла товара) состоит в том, что предприятие иногда не знает, сколько времени пройдет с момента окончания роста до начала спада. Только в отраслях высокой технологии, где перспективы развития производства и научных исследований хорошо известны, продолжительность жизненного цикла может быть оценена с известной степенью точности.

6.3.4. Маркетинговая деятельность предпринимательской единицы предполагает комплексную систему организации производства и сбыта продукции, ориентированную на удовлетворение потребностей конкретных потребителей и получение прибыли на основе исследования и прогнозирования рынка, изучения внутренней и внешней среды предприятия-экспортера, разработки стратегии и тактики поведения на рынке с помощью маркетинговых программ. В этих программах заложены мероприятия по улучшению товара и его ассортимента, изучению покупателей, конкурентов и конкуренции, по обеспечению ценовой политики, формированию спроса, стимулированию сбыта и рекламе, оптимизации каналов товаро-

¹ *Статуи М. П.* Разработка миссии и постановка стратегических целей компании // <http://lib.subs.ru>

² *Мочерный С. В., Некрасова В. В.* Основы организации предпринимательской деятельности: Учебник для вузов / Под общ. ред. проф. С. В. Мочерного. — М.: Приор-издат, 2004. — 224 с.

движения и организации сбыта, организации технического сервиса и расширения ассортимента представляемых сервисных услуг.

6.3.5. Модель развития рынка непосредственно связана с прогнозными явлениями. Опыт зарубежных фирм показывает, что многие из них преуспевают в коммерческом деле благодаря использованию целенаправленного исследования. Эта возможность реализуется на основе отработанной методологии маркетинговых исследований.

6.3.6. Реклама выполняет двойную функцию:

- оповещение потенциальных покупателей о наличии товара, а также об основных свойствах товара и его характеристики;
- пропаганда товара с целью привлечения покупателей и увеличения объемов продаж.

Реклама отвечает взаимным интересам как поставщика, так и потребителя и общества в целом, что зафиксировано в Международном кодексе рекламы. Из множества характеристик товара для рекламы отбираются те, которые оказывают наибольшее влияние на поведение покупателя.

Задача рекламы состоит в формировании (в сознании потребителя) положительного образа рекламируемого изделия и его поставщика, что особенно важно при появлении нового товара и нового поставщика.

6.3.7. Все типы рекламы требуют творческих, свежих сообщений, которые стратегически выстроены и хорошо выполнены.¹

6.3.8. Основными критериями выбора рекламных мероприятий являются такие показатели, как:

- стоимость;
- популярность (если говорить о печатных изданиях, телевидении и радио);
- эффективность.

Эффективность рекламы представляет собой широкое, многогранное понятие, в основе которого — степень продвижения товаров, получение дополнительной прибыли, продвижение торговой марки и прочие цели рекламы. В зависимости от целей и задач рекламы различают экономическую эффективность рекламы и коммуникационную эффективность — психологическое воздействие отдельных средств рекламы на сознание человека (привлечение внимания к рекламе, фиксация в памяти и т. п.).

Для оценки эффективности рекламы используют различные оценочные методы.²

6.3.9. Рекламу используют практически все предприниматели. Наиболее популярные виды рекламы, используемые руководителями фирм, размещаются в местных СМИ: газеты, рекламные издания и телевидение.³

¹ Васильев Г. А., Поляков В. А. Основы рекламной деятельности: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 414 с. (Серия «Профессиональный учебник: Маркетинг»).

² Фарби Э. Д. Как создать успешную рекламу. — СПб.: Издательский Дом «Нева», 2004. — 256 с.

³ Исследование потенциальной возможности предпринимателя по использованию внутренних ресурсов собственного бизнеса как путей увеличения доходности (под рук. к. ф. н., доцента О. А. Урбан) / [http:// www.nisse.ru](http://www.nisse.ru)

6.3.10. Согласно ст. 30 Федерального закона РФ «О рекламе», ответственность рекламоателя, рекламораспространителя и рекламопроизводителя перед потребителями рекламы разграничена по критерию вины за совершенное.

Законодатель регулирует вопросы ответственности основных субъектов рекламной деятельности, возникающей при «ненадлежащей рекламе», способной ввести потребителя рекламы в заблуждение или нанести вред здоровью и имуществу граждан или юридических лиц, окружающей среде либо чести, достоинству или деловой репутации.

К «ненадлежащей рекламе» относится недобросовестная, недостоверная, неэтичная, заведомо ложная и иная реклама, в которой допущены нарушения требований к ее содержанию, времени, месту и способу распространения, установленных законодательством РФ.

7.1.1. Анализ позиции представителей американского предпринимательства показывает, что для них определяющими мотивами создания собственного дела являются эффективное использование своей квалификации, шанс реализовать себя как личность, желание осуществлять самостоятельную деятельность. В России же доминируют такие мотивы, как стремление выжить в новых рыночных условиях, возможность улучшить материальное положение, владение собственностью, наличие рабочего места.¹

7.1.2. Создание нового предприятия предполагает ряд обязательных этапов, последовательность которых представлена на схеме.

7.2.1. Понятие «организационно-правовая форма» отображает не только формы объединения людей для осуществления их общей деятельности в рамках определенной структуры, но и законодательное закрепление этих форм.

В России в соответствии с Гражданским кодексом РФ создаются следующие организационно-правовые формы предпринимательской (коммерческой) деятельности: хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия.²

7.2.2. Выбор организационно-правовой формы деятельности зависит от таких элементов, как стратегические цели деятельности; отраслевая направленность деятельности; размер бизнеса; степень разделения функций владения и распоряжения имуществом; личные возможности руководителя или собственника; величина стартового капитала; издержки функционирования; территориальная разобщенность подразделений и т. п.³

7.2.3. Выбор организационно-правовой формы хозяйствующего субъекта влияет на ряд обязательных элементов деятельности, таких как: характер взаимоотношения между учредителями; имущественная ответственность по обязательствам пред-

¹ Предпринимательский потенциал российского общества: анализ и рекомендации по содействию вовлечению населения в малый бизнес / Аналитический отчет по итогам репрезентативного опроса населения — М.: Российский независимый институт социальных и национальных проблем, сентябрь 2002.

² Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. 1 и 2. — М.: ИНФРА-М, Норма, 1996.

³ *Круглов М. И.* Стратегическое управление компаний. — М.: Русская деловая литература, 1998.; *Гуляев С. Л.* Оценка привлекательности стратегических зон хозяйствования для малых предприятий с учетом региональных условий хозяйствования // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 3.

приятия; минимальный размер уставного капитала; порядок управления предприятием; распределение прибыли; источники финансирования; порядок налогообложения.

7.2.4. В ГК РФ зафиксированы различные формы хозяйствования, каждая из которых имеет свои особенности, достоинства и недостатки.

7.3.1. Организационная структура — один из основных элементов управления организацией. Она характеризуется распределением целей и задач управления между подразделениями и работниками организации. По сути, структура управления — это организационная форма разделения труда по принятию и реализации управленческих решений. Таким образом, под организационной структурой управления необходимо понимать совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

Организационные структуры управления отличаются большим разнообразием форм, в основе которых лежат отличительные признаки, в частности размеры производственно-коммерческой деятельности организации, производственный профиль, степень финансово-экономической самостоятельности, централизация (децентрализация) управления и др.

7.3.2. В соответствии с различными формами организационных структур можно выделить определенные недостатки и преимущества каждой из них.

7.3.3. Одним из основных условий осуществления предпринимательской деятельности является государственная регистрация ее субъектов. Прохождение данной процедуры необходимо для подтверждения легитимности функционирования конкретного лица в хозяйственном обороте.

Государственная регистрация юридических лиц осуществляется в соответствии с Федеральным законом РФ от 08.08.2001 г. № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц» (с изменениями и дополнениями от 23.06.2003 г.).

В соответствии с Постановлением Правительства РФ от 17.05.2002 г. № 319 «Об уполномоченном федеральном органе исполнительной власти, осуществляющем государственную регистрацию юридических лиц» с 01.07.2002 г. государственную регистрацию юридических лиц осуществляют инспекции МНС России.

Придавая регистрации общеобязательный характер, государство преследует не только цели контроля за законностью создания, реорганизации и ликвидации предприятия, но и полного первичного учета участников предпринимательской деятельности, а также сбора данных об их правовом, имущественном и организационном положении.

В настоящее время в России первичная регистрация большинства субъектов предпринимательства осуществляется в заявительном порядке, предусматривающем возможность отказа в ней только по формальному основанию: несоответствие учредительных документов требованиям законодательства.

Предприятие считается созданным и приобретает статус юридического лица с момента государственной регистрации и внесения в государственный реестр.

7.4.1. Под несостоятельностью (банкротством) предприятия понимается неспособность удовлетворить требования кредиторов по оплате товаров, работ, услуг, включая неспособность обеспечить обязательные платежи в бюджет, во внебюджетные фонды в связи с неудовлетворительной структурой баланса должника.

Внешним признаком банкротства (несостоятельности) является приостановление текущих платежей, когда предприятие не обеспечивает или заведомо неспособно обеспечить выполнение требований кредиторов (по российскому законодательству в течение трех месяцев со дня наступления срока их исполнения).

Существуют определенные признаки, указывающие на возможное ухудшение положения предприятия. Важную информацию дает сопоставление данных финансовых отчетов фирмы с данными за ряд периодов времени и средними данными по отрасли, а также анализ бухгалтерского баланса предприятия.

О неблагополучии в финансах предприятия могут говорить изменения в статьях баланса как со стороны пассивов, так и со стороны активов. Причем для каждой статьи баланса существуют оптимальные размеры и опасным может быть как увеличение, так и уменьшение балансовых сумм, резкое изменение в структуре баланса. Безусловно, отрицательным является уменьшение наличности на текущем счете предприятия. Но и резкое увеличение также может свидетельствовать о неблагоприятных тенденциях, например о снижении возможностей роста и эффективности инвестиций.

Тревожным фактором является повышение относительной доли дебиторской задолженности в активах предприятия, т. е. долгов покупателей, старение дебиторских счетов. Это значит, что либо предприятие проводит неразумную политику коммерческого кредита по отношению к своим потребителям, либо сами потребители задерживают платежи. За внешними изменениями статей дебиторской задолженности может скрываться неблагоприятная концентрация продаж слишком малому числу покупателей, банкротство клиентов фирмы или уступки клиентам и т. д.

Для оценки состояния фирмы необходимо проанализировать данные о материальных запасах. Подозрительно не только увеличение запасов, которое нередко означает затоваривание, но и резкое их снижение. Последнее может означать перебои в производстве и снабжении и как следствие — невыполнение обязательств по поставкам. Различные резкие изменения в инвестициях в товарно-материальные запасы говорят о нестабильности производства.

Сигналом неблагополучия может быть увеличение задолженности предприятия своим поставщикам и кредиторам, старение кредиторских счетов, явная замена дебиторской задолженности кредиторской задолженностью. Более подробный анализ может выявить неблагоприятное изменение в политике кредитования по отношению к предприятию со стороны отдельных кредиторов и поставщиков. Увеличение задолженности служащим, акционерам, финансовым органам должно служить поводом для беспокойства.

Современная экономическая наука имеет в своем арсенале большое количество разнообразных приемов и методов прогнозирования финансовых показателей.

7.4.2. Интересны для рассмотрения критерии прогнозирования банкротства предпринимательских единиц, предложенные *Комитетом по обобщению аудиторства* (Великобритания).

7.4.3. Постановлением Правительства РФ от 20 мая 1994 г. № 498 «О некоторых мерах по реализации законодательных актов о несостоятельности (банкротстве) предприятий», принятым в связи с Указом Президента РФ от 22.12.1993 г. № 2264, определена система критериев для оценки удовлетворительности струк-

туры бухгалтерского баланса организации. В соответствии с данным постановлением *Федеральное управление по делам о несостоятельности (банкротстве)* при *Госкомимуществе РФ* распоряжением от 12.08.1994 г. № 31-р утвердило Методические положения по оценке финансового состояния предприятий и установлению неудовлетворительной структуры баланса, где анализ и оценка структуры баланса организации должны проводиться на основе:

- коэффициента текущей ликвидности;
- коэффициента обеспеченности собственными средствами;
- коэффициента восстановления (утраты) платежеспособности.

В целях признания платежеспособности предприятия значения этих коэффициентов должны соответствовать нормативным.

7.4.4. Под несостоятельностью (банкротством) предприятия понимается неспособность удовлетворить требования кредиторов по оплате товаров (работ, услуг), включая неспособность обеспечить обязательные платежи в бюджет и внебюджетные фонды, в связи с неудовлетворительной структурой баланса должника.

Все процедуры, применяемые к предприятиям-должникам, делятся на следующие типы: реорганизационные, ликвидационные и мировое соглашение.

7.4.5. Ликвидация юридического лица влечет за собой прекращение его деятельности без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемника к другим лицам. Алгоритм ликвидации акционерного общества представлен на схеме.

7.4.6. При ликвидации предприятия расчеты с кредиторами осуществляются в соответствии с утвержденной законодательством очередностью. Требования каждой очереди удовлетворяются после полного удовлетворения требований предыдущей очереди.

При недостаточности имущества ликвидируемой компании оно распределяется между кредиторами соответствующей очереди пропорционально суммам требований, подлежащих удовлетворению.

Если имеющихся у компании денежных средств недостаточно для удовлетворения требований кредиторов, ликвидационная комиссия осуществляет продажу имущества компании с публичных торгов в порядке, установленном для исполнения судебных решений.

8.1.1. Финансы предприятия представляют собой денежные отношения, возникающие в процессе его производственно-хозяйственной деятельности и связанные с формированием и распределением его финансовых ресурсов. Управление финансами представляет собой процесс, цель которого — улучшение финансового состояния предприятия и получение определенных финансовых результатов.¹

Все финансовые отношения, в которые вступает предприятие, группируются по определенным направлениям, представленным на схеме.

8.1.2. В процессе производственно-хозяйственной деятельности финансовые отношения предприятия сопровождаются денежными фондами.²

¹ Предпринимательство: Учебник для вузов / Под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. Г. Б. Поляка, проф. В. А. Швандара. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 581 с.

² Там же.

8.1.3. Осуществление финансовых отношений предполагает наличие у предприятия финансовых ресурсов — совокупности денежных средств в форме доходов и внешних поступлений, предназначенных для выполнения финансовых обязательств и осуществления затрат по обеспечению расширенного воспроизводства.¹

Формирование финансовых ресурсов осуществляется из различных источников — внутренних и внешних.

8.1.4. Осуществление практически всех видов финансовых операций предприятия генерирует определенное движение денежных средств в форме их поступления или расходования. Это движение денежных средств функционирующего предприятия во времени представляет собой непрерывный процесс и определяется понятием «денежный поток».

Денежный поток — это совокупность распределенных во времени поступлений и выплат денежных средств, генерируемых его хозяйственной деятельностью.

Понятие денежного потока является агрегированным, включающим в свой состав многочисленные виды таких потоков, обслуживающих хозяйственную деятельность. В целях обеспечения эффективного целенаправленного управления денежными потоками они требуют определенной классификации.

8.1.5. Управление денежными потоками предприятия является важной составной частью общей системы управления его финансовой деятельностью. Оно позволяет решать разнообразные задачи финансового менеджмента и подчинено его главной цели.

Процесс управления денежными потоками предприятия базируется на определенных принципах, основными из которых являются:

- принцип информативной достоверности;
- принцип обеспечения сбалансированности;
- принцип обеспечения эффективности;
- принцип обеспечения ликвидности.

Основной целью управления денежными потоками является обеспечение финансового равновесия предприятия в процессе его развития путем сбалансирования объемов поступления и расходования денежных средств и их синхронизации во времени.

8.1.6. Одним из наиболее важных и сложных этапов управления денежными потоками предприятия является их оптимизация, которая представляет собой процесс выбора наилучших форм их организации на предприятии с учетом условий и особенностей осуществления его хозяйственной деятельности.

Основными целями оптимизации являются:

- обеспечение сбалансированности объемов денежных потоков;
- обеспечение синхронности формирования денежных потоков во времени;
- обеспечение роста чистого денежного потока предприятия.

Важнейшей предпосылкой осуществления оптимизации денежных потоков является изучение факторов, влияющих на их объемы и характер формирования во времени. Эти факторы можно подразделить на внешние и внутренние.

¹ Предпринимательство: Учебник для вузов / Под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. Г. Б. Поляка, проф. В. А. Швандара. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 581 с.

8.2.1. Банковский кредит в части требований, которые предъявляются к его оформлению, обладает определенными особенностями, отличными от требований к иным видам кредита.

8.2.2. Предоставление коммерческими банками кредита предприятиям осуществляется на основе кредитного договора, который иначе называют договором банковской ссуды. Правила предоставления кредита, порядок, этапы и условия заключения кредитных договоров коммерческие банки разрабатывают самостоятельно с учетом рекомендаций и указаний ЦБ РФ.

Для решения вопроса о целесообразности предоставления кредита тому или иному заемщику последний обязан представить в коммерческий банк определенный набор документов.

8.2.3. В настоящее время в мировой практике отсутствует единая классификация банковских кредитов. Кредит, как правило, классифицируется по ряду базовых признаков, таких как:

- сроки погашения;
- способ погашения;
- способ взимания ссудного процента;
- наличие обеспечения;
- целевое назначение;
- категории потенциальных заемщиков.

8.2.4. Существуют различные виды банковских кредитов, краткая характеристика которых представлена в таблице.

8.3.1. Коммерческий кредит принципиально отличается от банковского рядом факторов, представленных на схеме.

8.3.2. Коммерческий кредит можно охарактеризовать как кредит, предоставляемый в товарной форме продавцами покупателям в виде отсрочки платежа за проданные товары. Он предоставляется под обязательства должника (покупателя) погасить в определенный срок как сумму основного долга, так и начисляемые проценты.

Применение коммерческого кредита требует наличия у производителя достаточного резервного капитала на случай замедления поступлений от должников.

Выделяют пять основных способов предоставления коммерческого кредита.

8.4.1. В теории рассматриваются различные классификационные признаки, в соответствии с которыми различают различные формы, типы и виды лизинговых операций. Исследуя различные источники, мы предлагаем к рассмотрению наиболее часто встречающуюся классификацию лизинга.

8.4.2. Вследствие разнообразных направлений осуществления лизинговых процессов, схемы проведения лизинговых операций также различаются.

8.4.3. Современный уровень российской экономики свидетельствует о значительной потребности России в инвестициях для технического перевооружения и внедрения новых технологий практически во всех отраслях промышленности. В течение последних лет реальной альтернативой установившимся формам финансирования, особенно кредитованию, для приобретения оборудования становится лизинг.¹

¹ Прилуцкий Л. Лизинг. Правовые основы лизинговой деятельности в Российской Федерации. — М.: Ось-89, 2002.

Начало развитию законодательной базы лизинга положил Указ Президента России от 17 сентября 1994 г. № 1929 «О развитии финансового лизинга в инвестиционной деятельности».

Процесс лизинга выражает комплекс имущественных и денежных отношений, складывающихся между участниками лизинговой операции. Лизинг как экономико-правовая категория представляет собой особый вид предпринимательства в области инвестиционной деятельности.¹

Суть лизинга заключается в инвестировании временно свободных или привлеченных финансовых средств, когда лизингодатель приобретает в собственность обусловленное договором имущество у определенного продавца и предоставляет это имущество лизингополучателю за плату во временное пользование и в соответствии с действующим российским законодательством — для предпринимательских целей.

8.4.4. В рамках рассмотрения направлений поддержки малого предпринимательства на территории муниципального образования «Выборгский район Ленинградской области» мы предлагаем создание лизингового агентства на базе фонда поддержки малого предпринимательства *Пульс*.

Создание лизингового агентства предполагает объединение экономических интересов, материальных, трудовых и финансовых ресурсов учредителей и администрации МО в целях решения экономических и социальных проблем региона. Однако следует понимать — специфика лизингового бизнеса заключается в том, что лизингодатель берет на себя дополнительный риск работать с теми лизингополучателями, которые не имеют достаточной кредитной истории и которым банк отказал бы в предоставлении кредита.²

Рассматривая этапы лизингового процесса, мы ничего нового, в принципе, не предлагаем, за исключением (и мы считаем это существенным отличием, которое позволяет сделать лизинг более жизнеспособным) того, что предварительная работа начинается не с поиска лизингодателем потенциальных клиентов, заинтересованных в лизинге. Инициатива заключения лизинговых сделок должна исходить от лизинговой компании. Это помогает справиться с основной проблемой, тормозящей развитие данного сегмента лизинговых услуг, — малые предприятия по причине недостаточности квалификации не могут эффективно оценить инвестиционные возможности проекта, что и приводит к высокому риску.

Таким образом, мы считаем, что лизинговая компания должна принимать более активное участие в процессе отбора и оценки инвестиционного проекта, снять данный риск с малого предприятия и, возможно, частично взяв его на себя, а по возможности переложив его, например, на поставщика оборудования. Это эффективно, с нашей точки зрения, так как компания сможет лучше справляться с данным видом риска (риск передается стороне, которая может более эффективно им управлять). Дополнительные усилия окупятся повышенным спросом со стороны малых предприятий на лизинговые услуги.

¹ Кабатова Е. В. Лизинг: понятие, правовое регулирование, международная унификация. — М., Наука, 2000.

² Лизинг для малых предприятий. Методические материалы и документы. — М.: Российская ассоциация малых и средних предприятий. Московская лизинговая компания, 2001.

Эта схема является в некотором роде базовой моделью. В нее могут вноситься модификации в зависимости от обстоятельств, например на стадии выбора оборудования и поставщика. Может быть выбрана другая модель финансирования или привлечены другие участники, например субъекты, принимающие на себя часть риска и/или участвующие в финансировании сделки. Схема финансирования при помощи лизинга будет зависеть от конкретных обстоятельств и участников сделки.

8.4.5. Лизинговые операции являются рисковыми, как и другие банковские операции. Лизинговые риски классифицируются в зависимости от вида.

8.5.1. Потенциал развития малого бизнеса в значительной степени зависит от способности малых предприятий получать доступ к достаточным финансовым ресурсам и успешно мобилизовывать их. В этом отношении недостаток финансирования является одной из основных проблем, с которой сталкиваются российские предприниматели при организации и развитии предприятий. По оценкам *Ресурсного центра малого предпринимательства*, объем рынка микрофинансирования в России составляет около \$7 млрд. В то же время коммерческие банки практически не развивают программы микрофинансирования.¹

8.5.2. Результаты исследования, осуществленного информационно-консультационным центром «Бизнес-Тезаурус», показывают, что для получения финансовой поддержки в региональную или местную администрацию (или в фонд поддержки предпринимательства) обращались немногие из опрошенных предпринимателей (всего 8,8% от всей выборки).²

Предприниматели, которые не обращались со своим бизнес-проектом за финансовой поддержкой в административные структуры и структуры поддержки малого предпринимательства, по-разному объясняли причину своего решения.³

8.5.3. Есть ряд причин, объясняющих несовершенство финансовых рынков в отношении к малому и среднему предпринимательству. В настоящее время основным препятствием в России является недостаточное развитие финансовых и кредитных услуг, что отражает слабо развитые финансовые рынки и нехватку знания со стороны менеджеров малого бизнеса современных методов финансирования.

Одним из факторов, влияющих на недостатки в притоке финансов, является то, что малые предприятия рассматриваются коммерческими банками как большой кредитный риск, что заставляет их требовать такой уровень залога, который фирмы часто не могут предоставить. Вновь открывшиеся предприятия рассматриваются банками как особенно рискованные предложения из-за отсутствия деловой репутации.

¹ Южанов И. О состоянии и развитии малого предпринимательства в Российской Федерации и мерах по его государственной поддержке // Бизнес-инкубаторы в системе поддержки малого бизнеса: российский и международный опыт / Под общ. ред. Э. Маркварта. — М.: Институт предпринимательства и инвестиций. — 2001. — С. 5–9.

² Анализ внешней среды малого предпринимательства в России (на примере шести регионов) / Информационно-консультационный центр *Бизнес-Тезаурус*, 2001. <http://docs.rcsme.ru/rus/RC/SME-Environment/default.htm>

³ Изучение ситуации в секторе малого и среднего бизнеса / Аналитический отчет — М.: Институт социально-экономического анализа и развития предпринимательства, 2001.

Во многих странах подобные ситуации послужили основой для избирательного вмешательства государства в рынок путем, например, схем, гарантий и займов. Однако в России в настоящий момент государство не в том положении, чтобы мобилизовать необходимые государственные ресурсы для обеспечения финансовой поддержки малых предприятий.

Среди других проблем, которые испытывают российские малые предприятия по отношению к кредитному финансированию, — излишне высокие процентные ставки, устанавливаемые коммерческими заимодавцами, низкая доступность долгосрочных кредитов и недостаточная заинтересованность банков в работе с мелкими заемщиками по сравнению с крупными. Таким образом, российские малые предприятия имеют дело с неразвитым коммерческим рынком кредитного финансирования в сочетании с недостатком эффективного участия правительства в притоке финансирования для малых фирм, прямо или косвенно, путем предоставления гарантий.¹

8.5.4. В целях улучшения условий доступа российских малых предприятий к финансам необходимо осознать разнообразие существующих методов финансирования, для чего можно использовать соответствующий опыт других стран. Существует большое разнообразие финансовых инструментов, которые могут использоваться для увеличения притока различных видов финансирования малых предприятий.

9.1.1. Порядок ведения кассовых операций регламентируется Положением о правилах организации наличного денежного обращения на территории РФ, утвержденным ЦБ РФ 05.01.1998 г. № 14-П, а также Порядком ведения кассовых операций в Российской Федерации.

В соответствии с указанными документами все предприятия вне зависимости от организационно-правовой формы должны хранить свободные денежные средства в учреждениях банков. Для учета расчетов наличными деньгами предприятие должно иметь кассу.

9.1.2. При несоблюдении условий работы с денежной наличностью, а также несоблюдении порядка ведения кассовых операций налоговые органы на основании сведений, предоставляемых коммерческими банками и другими органами, осуществляющими проверки соблюдения порядка ведения кассовых операций и условий работы с денежной наличностью, применяют к предприятиям определенные меры финансовой ответственности, представленные в таблице.

9.2.1. Безналичные расчеты в РФ производятся при соблюдении определенных условий.

9.2.2. Безналичные расчеты осуществляются через банки, иные кредитные организации, в которых предприниматели открывают соответствующие счета.

Организации по действующему законодательству РФ имеют право на открытие одного или нескольких счетов как в одном, так и в нескольких банках.

Набор счетов определяется предпринимательской единицей самостоятельно в зависимости от решаемых ею задач.

¹ Политические принципы и рекомендации форума по развитию предприятий и предпринимательства для Российской Федерации / Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). www.oecdmoscow.org

9.2.3. В соответствии со ст. 862 ГК РФ при осуществлении безналичных расчетов допускаются расчеты платежными поручениями, по аккредитиву, чеками, по инкассо, в иных формах, предусмотренных законом, банковскими правилами и применяемыми в банковской практике обычаями делового оборота.

9.2.4. Безналичные расчеты платежными поручениями, по аккредитиву, чеками, по инкассо регулируются Положением ЦБ РФ «О безналичных расчетах в Российской Федерации» от 12.04.2001 г. № 2-П.

10.1.1. Основным субъектом, от которого зависят планирование и реализация системы активизации внутренних ресурсов предприятия, является сам предприниматель, руководитель предприятия. Поэтому предприниматель должен владеть специальными знаниями, умениями и навыками, необходимыми для эффективной предпринимательской деятельности. Исследования потенциальных возможностей предпринимателей по использованию внутренних ресурсов собственного бизнеса как путей увеличения доходности¹ показали недостаточный уровень специальных знаний в конкретных сферах деятельности. Средний балл по каждому виду деятельности представлен следующим образом:

- управление предприятием — 3,99;
- маркетинг — 3,28;
- бизнес-планирование (стратегия и тактика развития предприятия) — 3,12;
- право в сфере предпринимательства — 3,05;
- налогообложение — 3,39;
- экономика (финансовый анализ деятельности, расчет наилучших решений по уровню оборотных средств, кредитов и пр.) — 3,44;
- навыки работы в Word — 3,17;
- навыки работы в Excel — 3,10.

Очевидно, такой уровень знаний все-таки недостаточен для эффективного использования внутренних ресурсов.

10.1.2. Формирование целостной и эффективной системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров для осуществления предпринимательской деятельности будет содействовать структурной перестройке экономики России, формированию класса цивилизованных предпринимателей, созданию новых рабочих мест, решению других социальных проблем на региональном и местном уровнях. Это направление должно стать одним из приоритетных в системе мер, направленных на дальнейшее развитие и совершенствование системы государственной поддержки предпринимательства.

Усилиями государственных и негосударственных структур, органов власти в значительной части регионов России сформировалась сеть образовательных учреждений, оказывающих услуги по переподготовке и повышению квалификации специалистов для сферы малого, среднего и крупного предпринимательства. Однако в связи с недостаточностью государственного финансирования местных программ поддержки предпринимательства, отсутствием необходимой сервисной

¹ Исследование потенциальной возможности предпринимателя по использованию внутренних ресурсов собственного бизнеса как путей увеличения доходности (под рук. к. ф. н., доцента О. А. Урбан) / <http://www.nisse.ru>

инфраструктуры к настоящему времени пока не удалось создать стройную систему подготовки населения для предпринимательской деятельности, повышения квалификации предпринимателей.

Для дальнейшего развития и совершенствования системы подготовки предпринимательских кадров необходимы определенные меры.¹

10.1.3. Задачей планирования привлечения персонала является удовлетворение в перспективе потребности в кадрах за счет внутренних и внешних источников.

10.2.1. Планирование потребности в персонале является начальной ступенью процесса кадрового обеспечения предприятия. Оно базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей.

10.2.2. Исходный этап в процессе кадрового обеспечения, в процессе управления персоналом — набор и отбор кадров.

10.2.3. Процедура отбора персонала включает несколько последовательных ступеней. На каждой ступени отсеивается часть заявителей вследствие несоответствия определенным требованиям или же они сами отказываются от процедуры, принимая другие решения. Использование всех ступеней обеспечивает минимум ошибок в отборе персонала. Чем выше должностной уровень менеджера-соискателя, тем больше потребность в использовании всех ступеней.

10.2.4. Преобладающим подходом к поиску менеджеров и руководителей являются рекомендации со стороны знакомых (около 70% ответивших). Среди критериев отбора подавляющее большинство респондентов (90%) назвали опыт и профессиональные качества, около 40% — моральные качества, около 15% — родственные и дружеские связи и 10–15% — образ жизни и привычки нового сотрудника. Критерий образования упомянули для рядовых работников 30%, для менеджеров — 60, для руководителей 50%.²

10.3.1. Основу концепции управления персоналом в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед фирмой. Можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации.

Первый — иерархическая структура организации, где основное средство воздействия — это отношение «власть—подчинение», давление на человека сверху.

Второй — культура, т. е. вырабатываемые обществом, организацией совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности.

Третий — рынок, т. е. сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношении к собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.³

¹ Концепция государственной политики поддержки и развития малого предпринимательства в Российской Федерации / <http://www.regadm.ru>

² Изучение ситуации в секторе малого и среднего бизнеса / Аналитический отчет. — М.: Институт социально-экономического анализа и развития предпринимательства, 2001. <http://www.nisse.ru>

³ Румянцева З. П. Менеджмент организации. — М.: ИНФРА-М, 1995.

10.3.2. Метод управления — это способ воздействия субъекта управления на его объект для практического осуществления стратегических и тактических целей системы управления. Система управления представляет собой совокупность научных подходов, функций и методов управления, целевой, обеспечивающей, управляемой и управляющей подсистем. Целью системы управления является достижение конкурентоспособности выпускаемой продукции (услуг), организации и т. д. на внешнем или внутреннем рынке.

В настоящее время в научной литературе раскрываются и применяются на практике три группы методов управления: административные (организационные или организационно-распорядительные), экономические и социально-психологические. Эти группы методов управления чаще всего рассматриваются как дополняющие друг друга.

Однако по мнению известного российского ученого Р. А. Фатхутдинова, общепринятая классификация методов управления не в полной мере отражает их сущность, и Фатхутдинов предлагает в основание классификации методов управления положить иной признак — степень свободы объекта управления в связи с воздействием на него субъекта.¹

10.3.3. Известно, что персонал в бизнесе — наиболее ценный актив предприятия. Доход фирмы во многом зависит от степени мотивации служащих. Предприятие с квалифицированным персоналом всегда имеет преимущества перед конкурентами с необученными и немотивированными работниками.

Способы управления человеческими ресурсами могут быть разными, но цель их применения руководителем одна — повышение доходности фирмы на текущий момент и долгосрочную перспективу.

Согласно исследованиям потенциальных возможностей предпринимателей по использованию внутренних ресурсов собственного бизнеса,² доминирующими в работе со служащими у предпринимателей являются способы управления, определяемые физиологическими потребностями человека и материальными стимулами. Половина предпринимателей преимущественно ориентирована на эти способы. Меньшая часть предпринимателей использует в управлении коллективом фактор благоприятных межличностных отношений. Меньше всего предприниматели обращаются к способам руководства, ориентированным на конкретного человека, на его социальные (вторичные) потребности.

10.3.4. Наука и практика выработали инструментарий изучения состояния действующей на предприятии системы управления персоналом. В представленной таблице рассмотрены методы анализа и построения системы управления персоналом в предпринимательской структуре.

10.3.5. Организация коллектива — это мощный рычаг управления, так как он создает энергичную, эффективную и ответственную группу людей с большим по-

¹ Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2002. — 472 с.

² Исследование потенциальной возможности предпринимателя по использованию внутренних ресурсов собственного бизнеса как путей увеличения доходности (под рук. к. ф. н., доцента О. А. Урбан). [http:// www.nisse.ru](http://www.nisse.ru)

тенциалом. Признаки, которым соответствуют руководители с высокой способностью создавать коллектив, представлены в таблице.¹

10.4.1. Трудовой вклад каждого работника оценивается исходя из его сопоставления с мерой труда, которая устанавливается на предприятии с учетом требований общества к данному виду работы. Конкретным выражением меры труда являются нормы, отражающие различные стороны трудового процесса.

Под нормой затрат труда понимается установление необходимых затрат рабочего времени на изготовление единицы продукции (или объема работы) в единицу времени, являющейся мерой труда, на основе которой устанавливаются соответствующие нормы труда.²

Нормирование необходимо при любой форме собственности, при любом производственном и трудовом процессе. Нормирование труда является основой для правильной организации заработной платы, связующим звеном между оценкой результатов труда и его оплатой.

Благодаря нормированию достигаются оптимальные пропорции в составе орудий и средств труда и самого труда.

Поскольку плановые нормы затрат на единицу продукции определяют при рациональном построении процесса, то сопоставление их с фактическими данными дает возможность руководителям предпринимательских единиц видеть резервы для повышения эффективности производства.³

Однако в ходе перехода на рыночные отношения в России среди управленческой элиты возобладаало мнение, что нормы как таковые утрачивают свое значение, поскольку они выполняют главным образом функцию регулирования заработной платы. Многие руководители предприятий и органы управления экономикой стали вообще отвергать целесообразность нормирования труда в условиях рынка. Произошел распад сети нормативно-исследовательских организаций, резко сузилась нормативная база, и, самое главное, произошло ее старение. На большинстве предприятий фактически прекращена работа по пересмотру норм трудовых затрат, а также по расчету и обоснованию норм на новые изделия, не планируется снижение трудоемкости выпускаемой продукции и соответственно происходит ее удорожание.⁴

10.4.2. Нормативы по труду представляют собой руководящие справочно-расчетные материалы, предназначенные для определения регламентированных значений (величины затрат труда, времени) на выполнение отдельных элементов (комплексов) работ, обслуживание единицы оборудования, рабочего места, струк-

¹ Боков М. А., Ветитнев А. М., Попков В. П., Узрюмов Е. С., Шаповалов В. И. Менеджмент в санаторно-курортных организациях / Под науч. ред. М. А. Бокова. В 3-х частях. Часть 3: Учебное пособие для студентов специальности 0611 «Менеджмент». — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. — 244 с.

² Фильев В. И. Нормирование труда на современном предприятии // Бухгалтерский бюллетень. — 1997. № 10. С. 102–110.

³ Колосова Р. П., Рошин С. Ю. Экономика труда: от НОТ к теории социально трудовых отношений // Вестник Московского университета. — 1996. № 6. С. 58–2.

⁴ Софинский Н. Нормирование труда: отечественные реалии и перспективы // Человек и труд. — 1998. № 12. С. 83–86.

турного подразделения и т. д., а также численности работников, необходимых для выполнения производственных, управленческих функций или объема работ, принятого за единицу измерения, в зависимости от конкретных организационно-технических условий и факторов производства.

Нормативы разрабатываются для определенных организационно-технических условий выполнения работы. По мере внедрения нового, более совершенного оборудования, прогрессивной технологии, совершенствования труда и производства нормативы пересматриваются и уточняются.

10.4.3. Показатели, по которым оцениваются работники, называют критериями оценки. К ним относятся качество выполняемой работы, ее количество, ценностная оценка результатов. Для оценки результативности труда требуется довольно большое количество критериев, которые охватывали бы и объемы работы, и ее результаты (например, сумма выручки).

Поэтому при выборе критериев оценки следует учитывать, во-первых, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки (повышение оплаты труда, служебный рост, увольнение и т. п.) и, во-вторых, для какой категории и должности работников устанавливаются критерии, учитывая, что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности работника.

10.4.4. Оценка персонала на предприятиях должна проводиться регулярно. Персональная оценка определяется критериями оценки, взвешиванием критериев, измерением оценки, методом критических случаев, сравнением заданных величин.

Оценка результатов труда является основой для комплексной аттестации персонала и служит для нее информационно-аналитической базой.

11.1.1. Выбирая партнеров для отдельной сделки, одна треть предприятий основывается на рекомендациях друзей и знакомых, около 5% — на рекомендациях органов власти, около 10 — на рекомендациях тех, кто обеспечивает безопасность предприятия и 15% — на других рекомендациях. Для 50% предприятий никакие рекомендации не нужны. При выборе партнеров для более длительных отношений предприятия проявляют больше осторожности, учитывая в 35% случаев рекомендации знакомых, в 10 — рекомендации органов власти, в 18 — рекомендации тех, кто обеспечивает безопасность предприятия и в 24% — другие рекомендации. Не нужны рекомендации для 30% предприятий.¹

11.1.2. Основным фактором, гарантирующим надежность связей с партнерами, является наличие формального договора и соответственно возможность обратиться в суд или арбитраж (65% ответивших). Другими гарантиями могут быть люди или организации, обеспечивающие безопасность предприятия (15%), участие фирм в капитале друг друга (9%), возможность вмешательства местных властей (6%). Для 23% респондентов такие гарантии не может дать никто и ничто.²

¹ Изучение ситуации в секторе малого и среднего бизнеса / Аналитический отчет. — М.: Институт социально-экономического анализа и развития предпринимательства, 2001 / [http:// www.nisse.ru](http://www.nisse.ru)

² Изучение ситуации в секторе малого и среднего бизнеса / Аналитический отчет. — М.: Институт социально-экономического анализа и развития предпринимательства, 2001 / <http:// www.nisse.ru>

11.2.1. В процессе предпринимательской деятельности в сферах выделяют определенные формы предпринимательского сотрудничества. Мы рассматриваем основные формы предпринимательского сотрудничества в производственной, коммерческой и финансовой сферах.

11.3.1. Партнерские отношения предполагают осуществление определенных прав и обязательств, которые предприниматель дает своим партнерам при установлении с ними сотрудничества. Такие права и обязательства закрепляются в договоре, подписываемом предпринимателем и его партнером.

Предпринимательский договор — это волеизъявление сторон по поводу не организации, а осуществления самого предпринимательского процесса, не предполагающее объединение договаривающихся сторон в какую-либо единую организационно-правовую структуру.

11.3.2. Поскольку договор представляет собой компромисс сторон, то и форма, в которой он заключается, имеет произвольный характер. Тем не менее на практике существуют определенные требования, которые стороны стараются соблюсти при подготовке и подписании любого договора.

11.4.1. Возникающие споры между участниками гражданских правоотношений могут быть урегулированы в судебном и в несудебном (путем компромиссного обсуждения) порядке.

Рассмотрением споров между хозяйствующими субъектами занимаются:

- а) суды общей юрисдикции;
- б) арбитражный суд.

12.1.1. Функционирующая в настоящее время налоговая система введена с 1.01.1992 г. Законом «Об основах налоговой системы в Российской Федерации». С 1.01.2001 г. вместо указанного выше закона вступил в силу Налоговый кодекс РФ.

За более чем десятилетний период своего функционирования налоговая система Российской Федерации претерпела определенные изменения из-за неустойчивости экономического развития, инфляционных процессов, а также несовершенства первоначальных разработок. При всех недочетах сегодня можно констатировать, что налоговая система РФ в основном отвечает требованиям рыночных отношений, устанавливая единые правила налогообложения для всех участников этих отношений.

Принципиальные основы налогообложения и функционирования налоговой системы РФ представлены на схеме.

12.1.2. Налоги различаются в соответствии с классификационными признаками.

12.1.3. Налоговый кодекс РФ определяет налоговую систему как совокупность федеральных, региональных и местных налогов, принципов, форм и методов их установления, изменения и отмены, уплаты и применения мер по обеспечению их уплаты, осуществления налогового контроля, а также привлечения к ответственности и мер ответственности за нарушение налогового законодательства.

12.1.4. Среди основных проблем, мешающих нормальному функционированию российских малых предприятий, лидирующее место занимает проблема высокого уровня налогообложения для субъектов малого предпринимательства.

Важнейшим фактором ускорения развития предпринимательства, упорядочения взаимоотношений малого бизнеса с бюджетами всех уровней должно стать максимальное упрощение системы налогообложения.

Существующая налоговая система не только не оказывает стимулирующего действия, но и допускает сокрытие предпринимателями своих реальных доходов, позволяет заниматься деятельностью, не указываемой в отчетности или без регистрации. Получившие распространение пути ухода от налогообложения стали следствием несовершенной законодательной базы. Законодательные акты нередко затруднены для применения в сфере малого предпринимательства.¹

Согласно исследованиям, проведенным в 2001 г. *Институтом социально-экономического анализа и развития предпринимательства* «Изучение ситуации в секторе малого и среднего бизнеса», наиболее неприятными видами налогов для предприятий являются НДС, налог на прибыль, взносы в социальные фонды, налог на имущество и взносы в дорожные фонды.²

12.1.5. Под вмененным доходом понимается потенциально возможный доход налогоплательщика единого налога, рассчитываемый с учетом совокупности факторов, непосредственно влияющих на получение указанного дохода, и используемый для расчета величины единого налога на вмененный доход по установленной ставке. Основные элементы единого налога на вмененный доход (*ЕНВД*) представлены на схеме.

12.1.6. Система налогообложения в виде *ЕНВД* для отдельных видов деятельности может применяться по решению субъекта РФ в отношении установленных законодательством видов предпринимательской деятельности. В то же время при переходе на данную систему налогообложения налогоплательщики освобождаются от уплаты определенных, установленных налоговым законодательством налогов.

12.1.7. Стабильная и хорошо действующая налоговая система особенно важна для успешного развития предпринимательства. Действующая в России система подвергается жесткой критике со стороны предпринимателей, и многие из них считают ее основным препятствием на пути развития бизнеса в стране. Сложность действующей налоговой системы заставляет даже самых законопослушных налогоплательщиков противостоять налогам в общем.

Жалобы российских предпринимателей на налогообложение связаны не только с уровнем налогов, но и с самой системой, которую они считают несправедливой, негибкой, чрезмерно сложной и фрагментарной.³

12.1.8. Обязанность по уплате налогов прекращается при определенных условиях, которые представлены на схеме.

12.1.9. Защита прав налогоплательщика может осуществляться по двум направлениям:

- административный порядок;
- судебный порядок.

Механизм защиты прав в обоих случаях представлен на схеме.

¹ Горнюк Е. В. Стратегия развития и целевой поддержки малого предпринимательства (на примере МО «Выборгский район Ленинградской области») / Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — СПб., 2003.

² Изучение ситуации в секторе малого и среднего бизнеса / Аналитический отчет. — М.: Институт социально-экономического анализа и развития предпринимательства, 2001.

³ Политические принципы и рекомендации форума по развитию предприятий и предпринимательства для Российской Федерации / Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). www.oecdmoscow.org

13.1.1. В принципе, возможно различное обоснование подходов к анализу финансово-хозяйственной деятельности, причем любой из таких подходов будет не свободен от недостатков, а значит, и обоснованной критики.

На схеме представлена модель комплексного анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия, которая, на наш взгляд, в большей степени соответствует потребности предпринимателя оценить эффективность своей деятельности.¹

13.1.2. Система показателей, характеризующих эффективность деятельности любого предприятия, включает: обобщающие показатели эффективности деятельности предприятия, показатели эффективности использования основных фондов и собственного капитала, материально-оборотных средств, рабочей силы, эффективности текущих затрат.²

13.2.1. Контроллинг как важный элемент механизма управления предприятием и повышения его доходности осуществляется на постоянной основе подавляющим большинством предпринимателей. Следует отметить разную степень внимания предпринимателей к элементам контроллинга. Наблюдается некоторая недооценка значимости контроля ликвидности и издержек, эти элементы контроллинга в меньшей степени отслеживаются на постоянной основе.³

13.2.2. На схеме представлена организационная модель контроля финансово-хозяйственной деятельности предпринимательской единицы.

14.1.1. Ранее понятие «экономическая безопасность» ограничивалось только лишь защитой секретов. В наше же время экономическая безопасность предпринимательской единицы приобретает более широкое толкование в связи с возникновением института предпринимательства.

Следует отметить, что сегодня экономическая безопасность — это не только прерогатива государства и не только деятельность государственных служб по охране собственности, но это также право самих организаций бизнеса на обеспечение безопасности предпринимательской деятельности.

При выработке концепций защиты следует в первую очередь исходить из того, что конечной целью применения любых мер противодействия угрозам является защита персонала, материальных и финансовых средств и информационных ресурсов от нанесения им материального и морального ущерба и результате случайных или преднамеренных действий.

14.2.1. В рыночной экономике информация является товаром, поэтому ее получение, хранение, передача, использование должны подчиняться законам рыночной экономики. Коммерческая тайна представляет собой недоступную третьим лицам информацию, благодаря которой фирма получает определенные преимущества перед конкурентами.

¹ Ковалев В. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: логика и содержание: <http://www.hedging.ru/publications>

² Половцева Ф. П. Коммерческая деятельность: Учебник. — М.: ИНФРА-М., 2003. — 248 с.

³ Исследование потенциальной возможности предпринимателя по использованию внутренних ресурсов собственного бизнеса как путей увеличения доходности (под рук. к. ф. н., доцента О. А. Урбан). <http://www.nisse.ru>

Информация, составляющая коммерческую тайну, должна отвечать ряду требований.

14.2.2. Предпринимательская тайна представляет собой совокупность коммерческой, производственной и финансовой информации предприятия, распространение которой могло бы нанести ущерб интересам самого предприятия.

14.2.3. Коммерческая тайна является собственностью предприятия. Цель ее — обеспечить предприятию экономические преимущества в конкурентной борьбе.

14.2.4. В Гражданском кодексе РФ указывается, что лица, получившие информацию о коммерческой тайне незаконными путями, обязаны возместить убытки потерпевшей стороне, причем это распространяется и на работников. Но это обстоятельство, как правило, трудно доказать.

Чаще всего фирма сама разрабатывает систему мер по защите коммерческой тайны. К системе относятся организационно-правовые, инженерно-технические и организационно-технологические меры.

14.2.5. Часто возникает такая ситуация, что, несмотря на все методы защиты, происходит утечка информации. Поэтому предприятие должно обладать арсеналом средств воздействия на виновных в нарушении законодательства о защите коммерческой тайны.

14.3.1. Существует множество разнообразных мнений по поводу определения, сущности и природы риска. Это связано с многоаспектностью явления, недостаточным использованием его в реальной деятельности, игнорированием в существующем законодательстве.

Риск определяют как вероятность (угрозу) потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления определенной производственной и финансовой деятельности.¹

Таким образом, сложность классификации предпринимательских рисков заключается в их многообразии. В экономической литературе, посвященной проблемам предпринимательства, отсутствует стройная система классификации рисков.

Разнообразие рисков весьма затрудняет их классификацию. Среди классификационных признаков, как правило, выделяют следующие: источники возникновения, причины появления рисков, отношение к страхованию, по характеру последствий, в зависимости от вида предпринимательской деятельности, по времени возникновения, по характеру учета и т. д.

Предложенная классификация рисков наиболее полно освещает все классификационные признаки и основана на работах В. П. Попкова, Р. А. Фатхутдинова, В. С. Юкаевой.

14.3.2–14.3.3. Методы управления рисками весьма разнообразны. Из сложившейся на настоящий момент практики достаточно четко видно, что у российских специалистов с одной стороны и западных исследователей — с другой сложились вполне четкие предпочтения в отношении методов управления рисками. Наличие подобных предпочтений обусловлено в первую очередь характером экономического развития государства и как следствие — группами рассматриваемых рисков.

¹ Гранатуров В. М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения. — М.: Дело и Сервис, 1999.

Однако, несмотря на различия в предпочтениях, следует учитывать, что развитие экономических отношений в России способствует внедрению западного опыта и, как следствие, сближению российского и западного подходов к управлению и исследованию рисков.

Средствами разрезнения рисков являются избежание их, удержание, передача, снижение степени.¹

Избежание риска означает простое уклонение от мероприятия, связанного с риском. Однако избежание риска для инвестора зачастую означает отказ от прибыли.

Удержание риска — это оставление риска за инвестором, т. е. на его ответственности. Так, инвестор, вкладывая венчурный капитал, заранее уверен, что он может за счет собственных средств покрыть возможную потерю венчурного капитала.

Передача риска означает, что инвестор передает ответственность за риск кому-то другому, например страховой компании.

Для снижения степени риска применяются различные приемы. Наиболее распространенными являются:²

- диверсификация;
- приобретение дополнительной информации о выборе и результатах;
- лимитирование;
- самострахование;
- страхование.

14.3.4. По сфере возникновения предпринимательские риски можно подразделить на внешние и внутренние.

Источником возникновения внешних рисков является внешняя по отношению к предпринимательской фирме среда. Предприниматель не может оказывать на них влияние, а может только предвидеть и учитывать риски в своей деятельности.

14.3.5. Одной из основных причин неэффективного управления рисками является отсутствие ясных и четких методологических основ этого процесса. Анализ приводимых в литературе принципов управления рисками показывает их разрозненность, а отдельным попыткам их систематизации присуще множество спорных моментов. Тем не менее анализ исследований в области методологии управления рисками с учетом требований современной экономики позволяет сформировать систему принципов управления рисками:³

- решение, связанное с риском, должно быть экономически грамотным и не должно оказывать негативного воздействия на результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия;

¹ Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами. — М.: Финансы и статистика, 1996; Недосекин А. О., Максимов. О. Б. Простейшая комплексная оценка финансового состояния предприятия на основе нечетко-множественного подхода // Хеджинг без риска. Публикации. — 2003. — URL: <http://www.hedging.ru/publications>

² Недосекин А. О., Максимов. О. Б. Простейшая комплексная оценка финансового состояния предприятия на основе нечетко-множественного подхода // Хеджинг без риска. Публикации. — 2003. — URL: <http://www.hedging.ru/publications>

³ Романов В. С., Бутуханов А. В. Рискообразующие факторы: характеристика и влияние на риски // Управление риском. — 2001. № 3. С. 10–12.

- управление рисками должно осуществляться в рамках корпоративной стратегии организации;
- принимаемые решения должны базироваться на необходимом объеме достоверной информации;
- при управлении рисками принимаемые решения должны учитывать объективные характеристики среды, в которой предприятие осуществляет свою деятельность;
- управление рисками должно носить системный характер;
- управление рисками должно предполагать текущий анализ эффективности принятых решений и оперативную корректировку набора используемых принципов и методов управления рисками.

Сущность каждого этапа управления рисками предполагает применение различных методов.

Результаты каждого этапа становятся исходными данными для последующих этапов, образуя систему принятия решений с обратной связью. Такая система обеспечивает максимально эффективное достижение целей, поскольку знание, получаемое на каждом этапе, позволяет корректировать не только методы воздействия на риск, но и сами цели управления рисками.

14.3.6. При разработке программы мероприятий по управлению рисками следует ориентироваться на максимальную унификацию формируемых оценок уровня риска, что выражается в формировании универсальных параметров, характеризующих объем возможного ущерба. В качестве таких параметров наиболее целесообразно использовать воздействия рисков на финансовые потоки и финансовое состояние предприятия.

Завершающим этапом разработки программы является формирование комплекса мероприятий по снижению рисков с указанием планируемого эффекта от их реализации, сроков внедрения, источников финансирования и лиц, ответственных за выполнение данной программы. Программа обязательно должна быть утверждена руководством предприятия и учтена при финансово-производственном планировании.

14.3.7. После выявления рисков, с которыми может столкнуться фирма в процессе осуществления предпринимательской деятельности, определения факторов, оказывающих влияние на уровень риска, после проведения оценки рисков, а также выявления связанных с ними потенциальных потерь перед предпринимательской фирмой стоит задача разработки программы минимизации выявленных рисков. Это означает, что специалист по риск-менеджменту должен принять решение о выборе наиболее приемлемых механизмов нейтрализации предпринимательских рисков.

В реальных хозяйственных ситуациях, в условиях действия разнообразных факторов риска, могут использоваться различные способы снижения финального уровня риска, воздействующие на те или иные стороны деятельности предприятия. Многообразие применяемых в хозяйственной практике предприятий методов управления риском представлено на схеме.

14.3.8. Основное назначение анализа риска заключается в предоставлении руководителям хозяйствующих субъектов необходимых данных о целесообразно-

сти принятия управленческих решений, которые способствуют выработке мер по защите фирмы от возможных финансовых потерь.

15.1.1. Не существует единого мнения в отношении определения культуры предпринимательства. На одном полюсе этого определения может находиться идея максимизации возможностей отдельных лиц по созданию собственного предприятия, а на другом — максимизация потенциальных возможностей лиц, работающих в организациях различных типов в самых различных условиях, вести себя предприимчивым образом. Вместе с тем общим для обоих подходов является точка зрения о том, что *существует система ценностей, убеждений и отношений, убедительно подкрепляющих мнение о том, что наиболее радикальным решением задачи социально-экономического развития является максимизация усилий и ответственности индивидуумов, небольших групп и местной общины в целом*.¹

Сущность культуры организации выражается в предписаниях, принятых ритуалах, церемониях, а также в образцах неформального поведения. Схематично возникновение культуры предпринимательства представлено на рисунке.²

15.1.2. Культуру предпринимательской деятельности можно рассматривать в зависимости от участков управления предпринимательской единицей, как:

- управление материально-производственными процессами;
- управление экономическими процессами.

15.1.3. Культура предпринимательской деятельности должна опираться на такие социальные ценности, как равенство, справедливость, уважение, порядок и согласие.

Различают также материальные и духовные, личностные и институциональные элементы культуры предпринимательской деятельности.

15.2.1. Существуют различные мнения в отношении самого определения организационной культуры. Мы предлагаем следующее: организационная культура — это творческая, созидательная деятельность организации, как прошлая, воплощенная в ценностях, традициях, нормах, так и настоящая, основывающаяся на определении этих ценностей, норм и традиций.³

Или же культура предприятия — это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими».⁴

15.2.2. Так же как существует большое количество определений организационной культуры, существуют и различные варианты ее моделей.

¹ Руководство по принципам анализа стратегической политики и разработке стратегического плана / Форум по развитию предпринимательства и предприятий 14–15.11.2000 / Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). www.oecdmoscow.org

² Предпринимательство: Учебник для вузов / Под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. Г. Б. Поляка, проф. В. А. Швандара. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 581 с.

³ Усманов Б. Ф. Стиль управления: методологические и социологические аспекты. — М., 1993. С. 47.

⁴ Организационное поведение / Под ред. Э. М. Короткова. — Тюмень, 1998.

Проанализировав различные точки зрения по вопросу моделирования системы организационной культуры, мы предлагаем свое видение модели интересующего нас понятия.

15.3.1. Среда функционирования предпринимателя — рынок — не просто некоторое множество продавцов и покупателей определенного товара (продукта или услуги). Это сложнейшая система взаимоотношений, в которой должны действовать свои правила, нормы поведения, этика взаимоотношений.

Наше видение этических норм ведения дел в предпринимательстве представлено на схеме.

15.3.2. С вопросами этики связаны нормы и правила этикета. Любой предприниматель должен овладеть навыками корректного поведения и следовать этикету делового человека.

16.1.1. В соответствии с действующим законодательством РФ, регулирующим деятельность предприятий независимо от их организационно-правовой формы и форм собственности, а также от функционирования различных видов договорных отношений (договоров, контрактов, сделок), предприятия и должностные лица несут различные формы (виды) ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств, вытекающих из законов Российской Федерации, нормативных актов и заключенных договоров.

16.1.2. За совершенные в предпринимательской сфере противоправные деяния может наступить уголовная, административная, налоговая, гражданско-правовая, материальная и дисциплинарная ответственность. Причем для физического лица возможно наступление всех перечисленных видов ответственности, а для юридического — только административная, гражданская и материальная.¹

16.2.1–16.7.1. Согласно законодательству Российской Федерации, за неправомерные действия предприниматели могут нести следующие виды ответственности:

- уголовную;
- административную;
- налоговую;
- гражданско-правовую;
- дисциплинарную;
- материальную.

В общей форме под ответственностью предпринимателей понимается необходимость совершать определенные действия, направленные на восстановление неисполненных установленных (договорных) обязанностей (обязательств), нарушенных прав хозяйствующих субъектов, клиентов, работников, государства.

На схемах представлена краткая характеристика каждого вида ответственности, которую может понести предприниматель при нарушении своих обязанностей (обязательств).

¹ Предпринимательство: Учебник для вузов / Под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. Г. Б. Поляка, проф. В. А. Швандара. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 581 с.

ЛИТЕРАТУРА

1. Анализ внешней среды малого предпринимательства в России (на примере шести регионов) / Информационно-консультационный центр «Бизнес-Тезаурус», 2001. <http://docs.rcsme.ru/rus/RC/SME-Environment/default.htm>
2. Балабанов И. Т. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. — СПб.: Питер, 2000.
3. Барр Р. Политическая экономия: Пер. с англ. — М.: Международные отношения, 1994.
4. Бизнес-инкубаторы и рыночная экономика: Учебно-метод. пособие. — М.: Институт предпринимательства и инвестиций, 2001. — 128 с.
5. Блескин А. Б. Единый налог на вмененный доход: проблемы и пути совершенствования // Налоговый вестник. 2001, № 10.
6. Боков М. А., Ветитнев А. М., Попков В. П., Узрюмов Е. С., Шаповалов В. И. Менеджмент в санаторно-курортных организациях / Под науч. ред. М. А. Бокова. В 3-х частях. Часть 3: Учебное пособие для студентов специальности 0611 «Менеджмент». — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. — 244 с.
7. Бриггем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент: Пер. с англ. / Под ред. В. В. Ковалева В 2-х т. — М.: Экономическая школа, 1998.
8. Бугорский В. Н., Дашевский А. И., Царев В. В. Основы бизнеса: Учеб. пособие. — СПб.: СПбГИЭА, 2000. — 218 с.
9. Бурицев Д. Налогообложение организаций и индивидуальных предпринимателей // Финансовая газета. Региональный выпуск. — 2000. № 47. С. 8–9.
10. Бусыгин А. В. Предпринимательство: Учебник. — М.: Дело, 1999. — 640 с.
11. Бухгалтерский учет: Учебник для вузов / Под ред. проф. Ю. А. Бабаева. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 476 с.
12. Валдайцев С. В. Оценка бизнеса и инноваций. — М.: Филинь, 1997. — 516 с.
13. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами. — М.: Финансы и статистика, 1996.
14. Вахрин П. И., Нешиной А. С. Финансы, денежное обращение, кредит: Учебник. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2002. — 656 с.
15. Ващенко В. П. О подготовке предпринимателей для инновационной деятельности // Бизнес Предложения. 2001. <http://www.spb-support.org>
16. Веснин В. Р. Менеджмент: Учебник. — М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2004. — 504 с.

17. *Вещунова Н. Л., Фомина Л. Ф.* Бухгалтерский учет на предприятиях различных форм собственности: Учебно-практическое пособие. 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ПБОЮЛ Григорян А. Ф., 2001. — 664 с.
18. *Герчикова И. Н.* Маркетинг и международное коммерческое дело. — М.: Внешторгиздат, 1990. — 260 с.
19. *Горнюк Е. В.* Стратегия развития и целевой поддержки малого предпринимательства (на примере МО «Выборгский район Ленинградской области») / Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — СПб., 2003.
20. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. 1 и 2. — М.: ИНФРА-М, Норма, 1996.
21. *Гранатуров В. М.* Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения. — М.: Дело и Сервис, 1999.
22. *Гуляев С. Л.* Оценка привлекательности стратегических зон хозяйствования для малых предприятий с учетом региональных условий хозяйствования // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 3.
23. *Джэй К. Шим, Джой Г. Сигел.* Основы коммерческого бюджетирования. — М.: ЗАО «Бизнес Микро», 1998. — 496 с.
24. *Жданов С. А.* Основы теории экономического управления предприятием: Учебник. — М.: Финпресс, 2000. — 384 с.
25. *Забелин П. В., Моисеева Н. К.* Основы стратегического управления: Учеб. пособие. — М.: Инф.-внедренч. центр «Маркетинг», 1998. — 195 с.
26. Закон от 31.07.1998 г. № 148-ФЗ «О едином налоге на вмененный доход для определенных видов деятельности».
27. *Иванова Н. Г., Вайс Е. А., Кацюба И. А., Петухова Р. А.* Налоги и налогообложение. Схемы и таблицы. 2-е изд. — СПб.: Питер, 2004. — 368 с.: ил. — (Серия «Учебное пособие»).
28. Изучение ситуации в секторе малого и среднего бизнеса / Аналитический отчет — М.: Институт социально-экономического анализа и развития предпринимательства, 2001.
29. *Ильенкова С. Д.* Инновационный менеджмент. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ-ДАНА, 1999.
30. Исследование потенциальной возможности предпринимателя по использованию внутренних ресурсов собственного бизнеса как путей увеличения доходности (под рук. к. ф. н., доцента О. А. Урбан) / [http:// www.nisse.ru](http://www.nisse.ru)
31. *Кабаков В. С., Михайлушкин А. И., Шимко П. Д.* Предпринимательство и менеджмент в малой сфере. — СПб.: СПбГИЭА, 1998.
32. *Кабатова Е. В.* Лизинг: понятие, правовое регулирование, международная унификация. — М.: Наука, 2000.
33. *Карлоф Б.* Деловая стратегия. Концепция, содержание, символы. — М.: Экономика, 1991. — 238 с.
34. *Качалов Р. М.* Управление хозяйственным риском. Введение. — М.: Наука, 2002. — 192 с.

35. *Кислов Д. В.* Малые предприятия (3-й выпуск). — М.: ООО «Вершина», 2003. — 464 с.
36. *Ковалев В. В.* Анализ финансово-хозяйственной деятельности: логика и содержание: <http://www.hedging.ru/publications>
37. *Ковалев В. В.* Управление финансами: Учебное пособие. — М.: ФБК-ПРЕСС, 1998. — 160 с.
38. *Кокурин Д. И.* Инновационная деятельность. — М.: Экзамен, 2001.
39. *Колосова Р. П., Рощин С. Ю.* Экономика труда: от НОТ к теории социально трудовых отношений // Вестник Московского университета. 1996. № 6. С. 58–62.
40. Концепция государственной политики поддержки и развития малого предпринимательства в Российской Федерации [http:// regadm.ru](http://regadm.ru)
41. *Корабельников В. М.* Стратегия предпринимательства: Учеб. пособие. — СПб.: СПбГИЭУ, 2001. — 145 с.
42. *Коробейников И. Н., Петрик А. И.* Основы стандартизации, метрологии и сертификации товаров и услуг: Учеб. пособие. — СПб.: СПбГИЭА, 2000. — 111 с.
43. *Косов В. В.* Бизнес-план: обоснование решений: Учеб. пособие. 2-е изд., испр. и доп. — М.: ГУВШЭ, 2002.
44. *Круглов М. И.* Стратегическое управление компанией. — М.: Русская деловая литература, 1998.
45. *Круглова Н. Ю.* Основы бизнеса: Учебник для вузов. — М.: Издательство РДЛ, 2003. — 528 с.
46. *Крупанин А. А.* Основы предпринимательства: Учебно-практическое пособие. — СПб.: СПбГИЭУ, 1992.
47. *Крылова Г. Д.* Основы стандартизации, сертификации, метрологии: Учебник для вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. — 711 с.
48. *Латушта М. Г.* Предпринимательство: Учеб. пособие. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 224 с.
49. *Латушта М. Г.* Риски в предпринимательской деятельности. — М.: ИНФРА-М, 1998.
50. *Латухин Н. В.* Учет и контроль в системе управления предприятием: Учеб. пособие. — СПб., 2003. — 176 с.
51. Лизинг для малых предприятий. Методические материалы и документы. — М.: Российская ассоциация малых и средних предприятий. Московская лизинговая компания, 2001.
52. *Литсиц И. В.* Инвестиционный проект: методы подготовки анализа: Учебно-справочное пособие. — М.: БЕК, 2000.
53. Макет бизнес-плана / Российское агентство поддержки малого и среднего бизнеса. Квалифицированная помощь в разработке бизнес-планов. <http://www.siora.ru>, <http://www.delo.ru>
54. *Малис Н.И., Левицкая А. И.* Единый налог на вмененный доход — панацея от всех бед? // Финансы. 2001. № 2. С. 21–24.

55. *Мальшев И. В.* Формирование стратегии информационной поддержки управленческих решений в предпринимательских структурах / Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — СПб., 2003.
56. *Медынский В. Г., Шаршукова Л. Т.* Инновационное предпринимательство. — М.: ИНФРА-М, 1997.
57. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: (Вторая редакция) М.: Экономика РФ; М.: Финансы РФ; ГК по строительству, архитектурной и жилищной политике; руководители авторского коллектива: В. В. Коссов, В. Н. Лившиц, А. Г. Шахназаров — Экономика, 2000.
58. *Милгром И. И., Робертс Дж.* Экономика, организация и менеджмент: Пер. с англ. / Под ред. И. И. Елисеевой, В. Л. Тамбовцева В 2-х т. — М.: Экономическая школа, 1998. — 1000 с.
59. *Миляков Н. В.* Налоги и налогообложение: Курс лекций. — М.: ИНФРА-М, 2000. С. 348.
60. *Морозова М. А.* Стратегия тарифного регулирования деятельности гостиничного предприятия / Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — СПб., 2001.
61. *Мочерный С. В., Некрасова В. В.* Основы организации предпринимательской деятельности: Учебник для вузов / Под общ. ред. проф. С. В. Мочерного. — М.: Приор-издат, 2004. — 224 с.
62. Налоги и налогообложение. 4-е изд. / Под ред. М. В. Романовского, О. В. Врублевской. — СПб.: Питер, 2003.
63. Налоговое право: Учебное пособие / Под ред. С. Г. Пепеляева. — М.: ИД «ФБК ПРЕСС», 2000.
64. Налоговый кодекс РФ.
65. *Недосекин А. О., Максимов. О. Б.* Простейшая комплексная оценка финансового состояния предприятия на основе нечетко-множественного подхода // Хеджинг без риска. Публикации. — 2003. — URL: 65. <http://www.hedging.ru/publications>
66. Основы бизнеса: Учебник для вузов / Под ред. проф. Ю. Б. Рубина. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Маркет ДС, 2003. — 784 с.
67. Основы рекламной деятельности / Васильев Г. А., Поляков В. А.: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 414с. — (Серия «Профессиональный учебник: Маркетинг»).
68. *Паркинсон С. Нортког, Рустомжи М. К.* Искусство управления. — СПб.: Лен-издат, 1992.
69. Политические принципы и рекомендации форума по развитию предприятий и предпринимательства для Российской Федерации / Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). www.oecdmoscow.org
70. *Половцева Ф. П.* Коммерческая деятельность: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 248 с.

71. Положение ЦБ РФ «О правилах организации наличного денежного обращения на территории РФ», утвержденное 05.01.1998 г. № 14-П.
72. *Попков В. П., Евстафьева Е. В.* Стратегия развития и целевой поддержки малого предпринимательства. — СПб.: Издательство «Нестор», 2004. — 267 с.
73. Постановление Правительства РФ № 498 от 20 мая 1994 г. «О некоторых мерах по реализации законодательных актов о несостоятельности (банкротстве) предприятий».
74. Предпринимательский потенциал российского общества: анализ и рекомендации по содействию вовлечению населения в малый бизнес / Аналитический отчет по итогам репрезентативного опроса населения. — М.: Российский независимый институт социальных и национальных проблем, сентябрь 2002.
75. Предпринимательство: Учебник для вузов / Под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. Г. Б. Поляка, проф. В. А. Швандара. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 581 с.
76. Предпринимательство: Учебник / Под ред. М. Г. Лапусты. — М.: ИНФРА-М, 2000.
77. *Прилуцкий Л.* Лизинг. Правовые основы лизинговой деятельности в Российской Федерации. — М.: Издательство «Ось-89», 2002.
78. *Райзберг Б. А.* Курс экономики. — М., 1997.
79. *Рюттингер Р.* Культура предпринимательства. — М.: Эком, 1992.
80. *Романов В. С.* Понятие рисков и их классификация как основной элемент теории рисков // Инвестиции в России. — 2000. № 12. С. 41–43.
81. *Романов В. С., Бутуханов А. В.* Рискообразующие факторы: характеристика и влияние на риски // Управление риском. — 2001. № 3. С.10–12.
82. Руководство по принципам анализа стратегической политики и разработке стратегического плана /Форум по развитию предпринимательства и предприятий 14–15.11.2000 / Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). www.oecdmoscow.org
83. *Румянцева З. П.* Менеджмент организации. — М.: ИНФРА-М, 1995.
84. *Самочкин В. Н., Калюкин А. А., Тимофеева О. А.* Бюджетирование как инструмент управления промышленным предприятием // Менеджмент в России и за рубежом, 2000.
85. *Семененко А. И.* Предпринимательская логистика. — СПб.: Политехника, 1997.
86. *Семенов В. П.* Управление инновационно-инвестиционным процессом в предпринимательстве: теория и методология. — СПб.: СПбГИЭУ, 2003. — 184 с.
87. *Смирнов А. Л.* Лизинговые операции / Банк внешнеэкономической деятельности // Серия «Международный банковский бизнес». — М.: АО «Консалт-банкир», 2000.
88. *Сомоев Р. Г.* Общая теория налогов и налогообложения: Учебное пособие. — М.: ПРИОР, 2000.
89. Состояние и тенденции развития малого и среднего бизнеса в Ленинградской области / Проект «Комплексная программа поддержки предпринимательства в России». — СПб., 2002.

90. *Софинский Н.* Нормирование труда: отечественные реалии и перспективы // Человек и труд. — 1998. № 12. С. 83–86.
91. *Станиславчик Е. Н.* Риск-менеджмент на предприятии. Теория и практика. М.: Ось-89, 2002. — 80 с.
92. *Стати М. П.* Разработка миссии и постановка стратегических целей компании // <http://lib.subs.ru>
93. Стратегическое планирование: Учебник / Под ред. Э. Л. Уткина — М.: ЭКМОС, 1998.
94. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. — М., 1998.
95. *Травин В. В., Дятлов В. А.* Менеджмент персонала предприятия: Учебно-практ. пособие. — 5-е изд. — М.: Дело, 2003. — 272 с.
96. *Трубников А. А.* Налогообложение индивидуальных предпринимателей в 2001 году // Бухучет. — 2001. № 18. С. 30–35.
97. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 512 с.
98. *Усманов Б. Ф.* Стилъ управления: методологические и социологические аспекты. — М., 1993. С. 47.
99. *Фалмер Р.* Энциклопедия современного управления: В 5 т. — М.: ВИПК-энерго, 1992.
100. *Фарби Э. Д.* Как создать успешную рекламу — СПб.: Издательский Дом «Нева», 2004. — 256 с.
101. *Фатхутдинов Р. А.* Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. — М.: ИКЦ «Маркетинг», 2002.
102. *Фатхутдинов Р. А.* Производственный менеджмент: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2002. — 472 с.
103. *Фатхутдинов Р. А.* Стратегический маркетинг: Учебник. — М.: Интел-Синтез, 2000.
104. *Фатхутдинов Р. А.* Стратегический менеджмент: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Дело, 2001.
105. Федеральная программа государственной поддержки малого предпринимательства в Российской Федерации на 2003–2005 гг.
106. Федеральный закон РФ от 29.10.1998 г. № 164-ФЗ «О лизинге».
107. Федеральный закон РФ от 14 июня 1995 г. № 88-ФЗ «О государственной поддержке малых предприятий в Российской Федерации».
108. *Фильев В. И.* Нормирование труда на современном предприятии // Бухгалтерский бюллетень — 1997. № 10. С. 102–110.
109. Финансы предприятий: Учебник для вузов / Под ред. проф. Н. В. Колчиной. — М.: Финансы, ЮНИТИ, 2001.
110. *Хохлов Е. Н.* Риск-менеджмент: российские особенности // <http://www.prbank.ru.risk/>
111. *Хохлов Н. В.* Управление риском. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. — 239 с.

112. *Царев В. В.* Внутрифирменное планирование. — СПб.: Питер, 2002. — 496 с.
113. Цивилизованному предпринимательству — разумное регулирование: Рекомендации участников. Вторая Всероссийская конференция представителей малых предприятий. — 21.03.2001.
114. *Чекалин В. С.* Стратегическое управление в городском хозяйстве: Учебное пособие. — СПб.: СПбГИЭУ, 2001. — 135 с.
115. *Шумпетер И.* Теория экономического развития. — М., 1982. С. 169–170, 199.
116. *Южанов И.* О состоянии и развитии малого предпринимательства в Российской Федерации и мерах по его государственной поддержке // Бизнес-инкубаторы в системе поддержки малого бизнеса: российский и международный опыт / Под общ. ред. Э. Маркварта. — М.: Институт предпринимательства и инвестиций. 2001. С. 5–9.

ТАБЛИЦА ССЫЛОК НА ИСТОЧНИКИ

1.1.1	Источники представлены в иллюстративном материале
1.1.2	<i>Лапуста М. Г.</i> Предпринимательство: Учеб. пособие. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 224 с.
1.1.3	<i>Мочерный С. В., Некрасова В. В.</i> Основы организации предпринимательской деятельности: Учебник для вузов / Под общ. ред. проф. С. В. Мочерного. — М.: Приор-издат, 2004. — 224 с.
1.1.4	Предпринимательство: Учебник для вузов / Под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. Г. Б. Поляка, проф. В. А. Швандара. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 581 с.
1.1.5	Предпринимательский потенциал российского общества: анализ и рекомендации по содействию вовлечению населения в малый бизнес / Аналитический отчет по итогам репрезентативного опроса населения — М.: Российский независимый институт социальных и национальных проблем, сентябрь 2002
	<i>Райзберг Б. А.</i> Курс экономики. — М., 1997
1.1.6	<i>Мочерный С. В., Некрасова В. В.</i> Основы организации предпринимательской деятельности: Учебник для вузов / Под общ. ред. проф. С. В. Мочерного. — М.: Приор-издат, 2004. — 224 с.
1.1.7	<i>Шумпетер И.</i> Теория экономического развития. — М., 1982. С. 169–170, с. 199
1.2.1	<i>Мочерный С. В., Некрасова В. В.</i> Основы организации предпринимательской деятельности: Учебник для вузов / Под общ. ред. проф. С. В. Мочерного. — М.: Приор-издат, 2004. — 224 с.
1.2.2	Предпринимательство: Учебник для вузов / Под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. Г. Б. Поляка, проф. В. А. Швандара. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 581 с.
	<i>Лапуста М. Г.</i> Предпринимательство: Учеб. пособие. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 224 с.
1.3.1	<i>Бусыгин А. В.</i> Предпринимательство: Учебник. — М.: Дело, 1999. — 640 с.
1.4.1	Предпринимательство: Учебник для вузов / Под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. Г. Б. Поляка, проф. В. А. Швандара. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 581 с.
1.4.2	<i>Ващенко В. П.</i> О подготовке предпринимателей для инновационной деятельности // Бизнес Предложения. 2001. http://www.spb-support.org
1.5.1	<i>Медынский В. Г., Шаришкова Л. Т.</i> Инновационное предпринимательство. — М.: ИНФРА-М, 1997

1.5.2	<i>Балабанов И. Т.</i> Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. — СПб.: Питер, 2000
1.5.3	<i>Медынский В. Г., Шарцукова Л. Т.</i> Инновационное предпринимательство. — М.: ИНФРА-М, 1997
1.5.4	<i>Валдайцев С. В.</i> Оценка бизнеса и инноваций. — М.: Филинь, 1997. — 516 с.
1.5.5	<i>Семенов В. П.</i> Управление инновационно-инвестиционным процессом в предпринимательстве: теория и методология. — СПб.: СПбГИЭУ, 2003. — 184 с.
1.5.6	<i>Фатхутдинов Р. А.</i> Производственный менеджмент: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2002. — 472 с.
1.5.7	<i>Ильenkova С. Д.</i> Инновационный менеджмент. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ-ДАНА, 1999
1.5.8	<i>Кокурин Д. И.</i> Инновационная деятельность. — М.: Экзамен, 2001
1.5.9	<i>Валдайцев С. В.</i> Оценка бизнеса и инноваций. — М.: Филинь, 1997 — 516 с.
1.6.1	<i>Бусыгин А. В.</i> Предпринимательство: Учебник. — М.: Дело, 1999. — 640 с.
1.6.2	Основы бизнеса: Учебник для вузов / Под ред. проф. Ю. Б. Рубина. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Маркет ДС, 2003. — 784 с.
1.7.1	Основы бизнеса: Учебник для вузов / Под ред. проф. Ю. Б. Рубина. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Маркет ДС, 2003. — 784 с.
1.7.2	<i>Бусыгин А. В.</i> Предпринимательство: Учебник. — М.: Дело, 1999. — 640 с.
1.7.3	<i>Бусыгин А. В.</i> Предпринимательство: Учебник. — М.: Дело, 1999. — 640 с.
	<i>Половцева Ф. П.</i> Коммерческая деятельность: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 248 с.
1.8.1	Предпринимательство: Учебник для вузов / Под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. Г. Б. Поляка, проф. В. А. Швандара. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 581 с.
1.8.2	Основы бизнеса: Учебник для вузов / Под ред. проф. Ю. Б. Рубина. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Маркет ДС, 2003. — 784 с.
1.8.3	Основы бизнеса: Учебник для вузов / Под ред. проф. Ю. Б. Рубина. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Маркет ДС, 2003. — 784 с.
2.1.1	<i>Лапуста М. Г.</i> Предпринимательство: Учеб. пособие. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 224 с.
2.1.2	<i>Лапуста М. Г.</i> Предпринимательство: Учеб. пособие. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 224 с.
2.1.3	<i>Мочерный С. В., Некрасова В. В.</i> Основы организации предпринимательской деятельности: Учебник для вузов / Под общ. ред. проф. С. В. Мочерного. — М.: Приор-издат, 2004. — 224 с.
2.1.4	Предпринимательство: Учебник для вузов / Под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. Г. Б. Поляка, проф. В. А. Швандара. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 581 с.
2.1.5	<i>Бусыгин А. В.</i> Предпринимательство: Учебник. — М.: Дело, 1999. — 640 с.
2.2.1	<i>Горнюк Е. В.</i> Стратегия развития и целевой поддержки малого предпринимательства (на примере МО «Выборгский район Ленинградской области») / Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — СПб., 2003
2.2.2	<i>Горнюк Е. В.</i> Стратегия развития и целевой поддержки малого предпринимательства (на примере МО «Выборгский район Ленинградской области») / Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — СПб., 2003

2.2.3	<i>Горнюк Е. В.</i> Стратегия развития и целевой поддержки малого предпринимательства (на примере МО «Выборгский район Ленинградской области») / Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — СПб., 2003
2.2.4	<i>Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.</i> Стратегический менеджмент. — М., 1998
2.2.5	<i>Фатхутдинов Р. А.</i> Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. — М.: ИКЦ «Маркетинг», 2002
2.2.6	<i>Малышев И. В.</i> Формирование стратегии информационной поддержки управленческих решений в предпринимательских структурах / Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — СПб., 2003
2.2.7	<i>Малышев И. В.</i> Формирование стратегии информационной поддержки управленческих решений в предпринимательских структурах / Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — СПб., 2003
2.2.8	Исследование потенциальной возможности предпринимателя по использованию внутренних ресурсов собственного бизнеса как путей увеличения доходности (под рук. кандидата философских наук, доцента О. А. Урбан) / http:// www.nisse.ru
2.2.9	<i>Малышев И. В.</i> Формирование стратегии информационной поддержки управленческих решений в предпринимательских структурах / Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — СПб., 2003
2.2.10	<i>Морозова М. А.</i> Стратегия тарифного регулирования деятельности гостиничного предприятия/ Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — СПб., 2001
2.2.11	<i>Малышев И. В.</i> Формирование стратегии информационной поддержки управленческих решений в предпринимательских структурах / Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — СПб., 2003
2.3.1	Предпринимательский потенциал российского общества: анализ и рекомендации по содействию вовлечению населения в малый бизнес / Аналитический отчет по итогам репрезентативного опроса населения. — М.: Российский независимый институт социальных и национальных проблем, сентябрь 2002
2.3.2	Состояние и тенденции развития малого и среднего бизнеса в Ленинградской области / Проект «Комплексная программа поддержки предпринимательства в России». — СПб., 2002
3.1.1	<i>Лапуста М. Г.</i> Предпринимательство: Учеб. пособие. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 224 с.
3.2.1	<i>Иванова Н. Г., Вайс Е. А., Кацюба И. А., Петухова Р. А.</i> Налоги и налогообложение. Схемы и таблицы. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2004. — 368 с.: ил. — (Серия «Учебное пособие»)
3.2.2	<i>Иванова Н. Г., Вайс Е. А., Кацюба И. А., Петухова Р. А.</i> Налоги и налогообложение. Схемы и таблицы. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2004. — 368 с.: ил. — (Серия «Учебное пособие»)
3.2.3	<i>Лапуста М. Г.</i> Предпринимательство: Учеб. пособие. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 224 с.
3.3.1	<i>Лапуста М. Г.</i> Предпринимательство: Учеб. пособие. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 224 с.
4.1.1	Политические принципы и рекомендации форума по развитию предприятий и предпринимательства для Российской Федерации / Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). www.oecdmoscow.org
4.1.2	<i>Кислов Д. В.</i> Малые предприятия (3-й выпуск). — М.: ООО «Вершина», 2003. — 464 с.

4.1.3	Федеральный закон РФ от 14 июня 1995 г. № 88 ФЗ «О государственной поддержке малых предприятий в Российской Федерации»
4.1.4	Политические принципы и рекомендации форума по развитию предприятий и предпринимательства для Российской Федерации / Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). www.oecdmoscow.org
4.1.5	Предпринимательский потенциал российского общества: анализ и рекомендации по содействию вовлечению населения в малый бизнес / Аналитический отчет по итогам репрезентативного опроса населения. — М.: Российский независимый институт социальных и национальных проблем, сентябрь 2002
4.2.1	<i>Лапуста М. Г.</i> Предпринимательство: Учеб. пособие. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 224 с.
4.2.2	<i>Горнюк Е. В.</i> Стратегия развития и целевой поддержки малого предпринимательства (на примере МО «Выборгский район Ленинградской области») / Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — СПб., 2003
4.3.1	Предпринимательский потенциал российского общества: анализ и рекомендации по содействию вовлечению населения в малый бизнес / Аналитический отчет по итогам репрезентативного опроса населения. — М.: Российский независимый институт социальных и национальных проблем, сентябрь 2002
4.3.2	Предпринимательский потенциал российского общества: анализ и рекомендации по содействию вовлечению населения в малый бизнес / Аналитический отчет по итогам репрезентативного опроса населения. — М.: Российский независимый институт социальных и национальных проблем, сентябрь 2002
4.3.3	<i>Горнюк Е. В.</i> Стратегия развития и целевой поддержки малого предпринимательства (на примере МО «Выборгский район Ленинградской области») / Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — СПб., 2003
4.4.1	<i>Горнюк Е. В.</i> Стратегия развития и целевой поддержки малого предпринимательства (на примере МО «Выборгский район Ленинградской области») / Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — СПб., 2003
4.4.2	Федеральная программа государственной поддержки малого предпринимательства в Российской Федерации на 2003–2005 гг.
4.4.3	<i>Горнюк Е. В.</i> Стратегия развития и целевой поддержки малого предпринимательства (на примере МО «Выборгский район Ленинградской области») / Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — СПб., 2003
4.4.4	Бизнес-инкубаторы и рыночная экономика: Учеб.-метод. пособие. — М.: Институт предпринимательства и инвестиций, 2001. — 128 с.
4.4.5	<i>Горнюк Е. В.</i> Стратегия развития и целевой поддержки малого предпринимательства (на примере МО «Выборгский район Ленинградской области») / Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — СПб., 2003
4.4.6	Предпринимательский потенциал российского общества: анализ и рекомендации по содействию вовлечению населения в малый бизнес / Аналитический отчет по итогам репрезентативного опроса населения. — М.: Российский независимый институт социальных и национальных проблем, сентябрь 2002
4.4.7	Предпринимательский потенциал российского общества: анализ и рекомендации по содействию вовлечению населения в малый бизнес / Аналитический отчет по итогам репрезентативного опроса населения. — М.: Российский независимый институт социальных и национальных проблем, сентябрь 2002
4.5.1	<i>Горнюк Е. В.</i> Стратегия развития и целевой поддержки малого предпринимательства (на примере МО «Выборгский район Ленинградской области») / Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — СПб., 2003

4.5.2	Федеральная программа государственной поддержки малого предпринимательства в Российской Федерации на 2003–2005 гг.
4.5.3	<i>Горнюк Е. В.</i> Стратегия развития и целевой поддержки малого предпринимательства (на примере МО «Выборгский район Ленинградской области») / Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — СПб., 2003
4.5.4	<i>Горнюк Е. В.</i> Стратегия развития и целевой поддержки малого предпринимательства (на примере МО «Выборгский район Ленинградской области») / Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — СПб., 2003
4.5.5	Концепция развития сети бизнес-инкубаторов в Российской Федерации. www.rcsme.ru
4.5.6	<i>Горнюк Е. В.</i> Стратегия развития и целевой поддержки малого предпринимательства (на примере МО «Выборгский район Ленинградской области») / Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — СПб., 2003
	Цивилизованному предпринимательству — разумное регулирование: Рекомендации участников. Вторая Всероссийская конф. представителей малых предприятий. — 21.03.2001
	Политические принципы и рекомендации форума по развитию предприятий и предпринимательства для Российской Федерации / Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). www.oecdmoscow.org
	<i>Попков В. П., Евстафьева Е. В.</i> Стратегия развития и целевой поддержки малого предпринимательства. — СПб.: Издательство «Нестор», 2004. — 267 с.
5.1.1	<i>Стати М. П.</i> Разработка миссии и постановка стратегических целей компании // http://lib.subs.ru
5.1.2	<i>Фатхутдинов Р. А.</i> Производственный менеджмент: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К ^о », 2002. — 472 с.
5.1.3	<i>Фатхутдинов Р. А.</i> Производственный менеджмент: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К ^о », 2002. — 472 с.
5.1.4	<i>Фатхутдинов Р. А.</i> Производственный менеджмент: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К ^о », 2002. — 472 с.
5.1.5	<i>Бусыгин А. В.</i> Предпринимательство: Учебник. — М.: Дело, 1999. — 640 с.
5.2.1	<i>Фатхутдинов Р. А.</i> Производственный менеджмент: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К ^о », 2002. — 472 с.
5.2.2	<i>Фатхутдинов Р. А.</i> Производственный менеджмент: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К ^о », 2002. — 472 с.
5.2.3	<i>Фатхутдинов Р. А.</i> Производственный менеджмент: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К ^о », 2002. — 472 с.
5.3.1	<i>Фатхутдинов Р. А.</i> Производственный менеджмент: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К ^о », 2002. — 472 с.
5.3.2	<i>Коробейников И. Н., Петрик А. И.</i> Основы стандартизации, метрологии и сертификации товаров и услуг: Учеб. пособие. — СПб.: СПбГИЭА, 2000. — 111 с.
5.3.3	<i>Крылова Г. Д.</i> Основы стандартизации, сертификации, метрологии: Учебник для вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. — 711 с.
5.3.4	<i>Фатхутдинов Р. А.</i> Производственный менеджмент: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К ^о », 2002. — 472 с.
5.3.5	<i>Крылова Г. Д.</i> Основы стандартизации, сертификации, метрологии: Учебник для вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. — 711 с.
5.4.1	<i>Фатхутдинов Р. А.</i> Стратегический менеджмент: Учебник. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Дело, 2001

5.4.2	Стратегическое планирование: Учебник / Под ред. Э. Л. Уткина. — М.: ЭКМОС, 1998
5.4.3	<i>Фалмер Р.</i> Энциклопедия современного управления. В 5 т. — М.: ВИПКэнерго, 1992
5.4.4	<i>Чекалин В. С.</i> Стратегическое управление в городском хозяйстве: Учеб. пособие. — СПб.: СПбГИЭУ, 2001. — 135 с.
5.4.5	<i>Чекалин В. С.</i> Стратегическое управление в городском хозяйстве: Учеб. пособие. — СПб.: СПбГИЭУ, 2001. — 135 с.
5.4.6	<i>Веснин В. Р.</i> Менеджмент. Учебник. — М.: ТК Велби, Издательство Проспект, 2004. — 504 с.
5.4.7	<i>Фатхутдинов Р. А.</i> Стратегический менеджмент: Учебник. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Дело, 2001
5.4.8	<i>Карлоф Б.</i> Деловая стратегия. Концепция, содержание, символы. — М.: Экономика, 1991. — 238 с.
5.4.9	<i>Забелин П. В., Моисеева Н. К.</i> Основы стратегического управления: Учеб. пособие. — М.: Инф. внедренч. центр «Маркетинг», 1998. — 195 с.
5.4.10	<i>Горнюк Е. В.</i> Стратегия развития и целевой поддержки малого предпринимательства (на примере МО «Выборгский район Ленинградской области») / Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — СПб., 2003
5.4.11	<i>Корабельников В. М.</i> Стратегия предпринимательства: Учеб. пособие. — СПб.: СПбГИЭУ, 2001. — 145 с.
5.4.12	<i>Горнюк Е. В.</i> Стратегия развития и целевой поддержки малого предпринимательства (на примере МО «Выборгский район Ленинградской области») / Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — СПб., 2003
5.4.13	<i>Фатхутдинов Р. А.</i> Стратегический менеджмент: Учебник. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Дело, 2001. — 448 с.
5.4.14	<i>Забелин П. В., Моисеева Н. К.</i> Основы стратегического управления: Учеб. пособие. — М.: Инф. внедренч. центр «Маркетинг», 1998. — 195 с.
	<i>Саати Т., Кернс К.</i> Аналитическое планирование. Организация систем: Пер. с англ. — М.: Радио и связь, 1991. — 224 с.
	<i>Царев В. В.</i> Внутрифирменное планирование. — СПб.: Питер, 2002. — 496 с.: ил. (серия «Учебник для вузов»)
	<i>Тренев Н. Н.</i> Стратегическое управление: Учеб. пособие для вузов. — М.: ПРИОР, 2002. — 288 с.
	<i>Бригхем Ю., Гапенски Л.</i> Финансовый менеджмент. Пер. с англ. / Под ред. В. В. Ковалева. В 2-х т. — М.: Экономическая школа, 1998
	<i>Ковалев В. В.</i> Управление финансами: Учебное пособие. — М.: ФБК-ПРЕСС, 1998. — 160 с.
	<i>Милгром И. И., Робертс Дж.</i> Экономика, организация и менеджмент: Пер. с англ. / Под ред. И. И. Елисеевой, В. Л. Тамбовцева. В 2-х т. — М.: Экономическая школа, 1998, — 1000 с.
	<i>Джай К. Шим, Джой Г. Сигел.</i> Основы коммерческого бюджетирования. — М.: ЗАО «Бизнес Микро», 1998, — 496 с.
	<i>Жданов С. А.</i> Основы теории экономического управления предприятием: Учебник. — М.: Финпресс, 2000. — 384 с.
	<i>Самочкин В. Н., Калюкин А. А., Тимофеева О. А.</i> Бюджетирование как инструмент управления промышленным предприятием // Менеджмент в России и за рубежом, 2000

6.1.1	<i>Царев В. В.</i> Внутрифирменное планирование. — СПб.: Питер, 2002. — 496 с.
6.1.2	<i>Бугорский В. Н., Даиевский А. И., Царев В. В.</i> Основы бизнеса: Учеб. пособие. — СПб.: СПбГИЭА, 2000. — 218 с.
6.1.3	<i>Мочерный С. В., Некрасова В. В.</i> Основы организации предпринимательской деятельности: Учебник для вузов / Под общ. ред. проф. С. В. Мочерного. — М.: Приор-издат, 2004. — 224 с.
6.1.4	<i>Царев В. В.</i> Внутрифирменное планирование. — СПб.: Питер, 2002. — 496 с.
6.1.5	<i>Косов В. В.</i> Бизнес-план: обоснование решений: Учеб. пособие. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: ГУ ВШЭ, 2002
6.1.6	<i>Мочерный С. В., Некрасова В. В.</i> Основы организации предпринимательской деятельности: Учебник для вузов / Под общ. ред. проф. С. В. Мочерного. — М.: Приор-издат, 2004. — 224 с.
6.1.7	<i>Стати М. П.</i> Разработка миссии и постановка стратегических целей компании // http://lib.subs.ru
6.2.1	<i>Косов В. В.</i> Бизнес-план: обоснование решений: Учеб. пособие. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: ГУВШЭ, 2002
6.3.1	Макет бизнес-плана / Российское Агентство поддержки малого и среднего бизнеса. Квалифицированная помощь в разработке бизнес-планов. http://www.siora.ru , http://www.delo.ru
6.3.2	<i>Фатхутдинов Р. А.</i> Стратегический маркетинг: Учебник. — М.: Интел-Синтез, 2000
6.3.3	<i>Мочерный С. В., Некрасова В. В.</i> Основы организации предпринимательской деятельности: Учебник для вузов / Под общ. ред. проф. С. В. Мочерного. — М.: Приор-издат, 2004. — 224 с.
6.3.4	<i>Фатхутдинов Р. А.</i> Стратегический маркетинг: Учебник. — М.: Интел-Синтез, 2000
6.3.5	<i>Фатхутдинов Р. А.</i> Стратегический маркетинг: Учебник. — М.: Интел-Синтез, 2000
6.3.6	<i>Герчикова И. Н.</i> Маркетинг и международное коммерческое дело. — М.: Внешторг-издат, 1990. — 260 с.
6.3.7	<i>Половцева Ф. П.</i> Коммерческая деятельность: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 248 с.
6.3.8	Основы рекламной деятельности / Васильев Г. А., Поляков В. А.: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 414 с. — (Серия «Профессиональный учебник: Маркетинг»)
6.3.9	<i>Васильев Г. А., Поляков В. А.</i> Основы рекламной деятельности: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 414 с. — (Серия «Профессиональный учебник: Маркетинг»)
6.3.10	<i>Фарби Э. Д.</i> Как создать успешную рекламу — СПб.: Издательский Дом «Нева», 2004. — 256 с.
	Исследование потенциальной возможности предпринимателя по использованию внутренних ресурсов собственного бизнеса как путей увеличения доходности (под рук. к. ф. н., доцента О. А. Урбан) / http://www.nisse.ru
	Предпринимательство: Учебник для вузов / Под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. Г. Б. Поляка, проф. В. А. Швандара. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 581 с.
7.1.1	Предпринимательский потенциал российского общества: анализ и рекомендации по содействию вовлечению населения в малый бизнес / Аналитический отчет по итогам репрезентативного опроса населения — М.: Российский независимый институт социальных и национальных проблем, сентябрь 2002

7.1.2	Предпринимательство: Учебник для вузов / Под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. Г. Б. Поляка, проф. В. А. Швандара. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 581 с.
7.2.1	Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. 1 и 2. — М.: ИНФРА-М- Норма, 1996
7.2.2	<i>Круглов М. И.</i> Стратегическое управление компанией. — М.: Русская деловая литература, 1998
7.2.3	<i>Гуляев С. Л.</i> Оценка привлекательности стратегических зон хозяйствования для малых предприятий с учетом региональных условий хозяйствования // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 3.
7.2.4	Основы бизнеса: Учебник для вузов / Под ред. проф. Ю. Б. Рубина. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Маркет ДС, 2003. — 784 с.
7.3.1	Предпринимательство: Учебник для вузов / Под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. Г. Б. Поляка, проф. В. А. Швандара. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 581 с.
7.3.2	<i>Веснин В. Р.</i> Менеджмент. Учебник. — М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2004. — 504 с.
7.3.3	<i>Веснин В. Р.</i> Менеджмент. Учебник. — М.: ТК Велби, Издательство «Проспект», 2004. — 504 с.
7.4.1	Федеральным законом РФ от 08.08.2001 г. № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц» (с изменениями и дополнениями от 23.06.2003 г.)
7.4.2	Предпринимательство: Учебник / Под ред. М. Г. Лапусты. — М.: ИНФРА-М, 2000
7.4.3	Предпринимательство: Учебник для вузов / Под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. Г. Б. Поляка, проф. В. А. Швандара. 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 581 с.
7.4.4	<i>Бригхем Ю., Гапенски Л.</i> Финансовый менеджмент: Пер. с англ. / Под ред. В. В. Ковалева В 2-х т. — М.: Экономическая школа, 1998
7.4.5	Постановление Правительства РФ от 20 мая 1994 г. № 498 «О некоторых мерах по реализации законодательных актов о несостоятельности (банкротстве) предприятий» Основы бизнеса: Учебник для вузов / Под ред. проф. Ю. Б. Рубина. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Маркет ДС, 2003. — 784 с.
7.4.6	<i>Круглова Н. Ю.</i> Основы бизнеса: Учебник для вузов. — М.: Издательство РДЛ, 2003. — 528 с.
	<i>Лапуста М. Г.</i> Предпринимательство: Учеб. пособие. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 224 с.
8.1.1	Предпринимательство: Учебник для вузов / Под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. Г. Б. Поляка, проф. В. А. Швандара. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 581 с.
8.1.2	Предпринимательство: Учебник для вузов / Под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. Г. Б. Поляка, проф. В. А. Швандара. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 581 с.
8.1.3	Предпринимательство: Учебник для вузов / Под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. Г. Б. Поляка, проф. В. А. Швандара. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 581 с.
8.1.4	Финансы предприятий: Учебник для вузов / Под ред. проф. Н. В. Колчиной. — М.: Финансы, ЮНИТИ, 2001
8.1.5	Финансы предприятий: Учебник для вузов / Под ред. проф. Н. В. Колчиной. — М.: Финансы, ЮНИТИ, 2001

8.1.6	Финансы предприятий: Учебник для вузов / Под ред. проф. Н. В. Колчиной. — М.: Финансы, ЮНИТИ, 2001
8.2.1	Вахрин П. И., Неиштой А. С. Финансы, денежное обращение, кредит: Учебник. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К ^о », 2002. — 656 с.
8.2.2	Мочерный С. В., Некрасова В. В. Основы организации предпринимательской деятельности: Учебник для вузов / Под общ. ред. проф. С. В. Мочерного. — М.: Приор-издат, 2004. — 224 с.
8.2.3	Предпринимательство: Учебник для вузов / Под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. Г. Б. Поляка, проф. В. А. Швандара. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 581 с.
8.2.4	Вахрин П. И., Неиштой А. С. Финансы, денежное обращение, кредит: Учебник. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К ^о », 2002. — 656 с.
8.3.1	Вахрин П. И., Неиштой А. С. Финансы, денежное обращение, кредит: Учебник. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К ^о », 2002. — 656 с.
8.3.2	Лапуста М. Г. Предпринимательство: Учеб. пособие. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 224 с.
8.4.1	Федеральный закон РФ «О лизинге» от 29 октября 1998 г. № 164-ФЗ
8.4.2	Лизинг и коммерческий кредит. — М.: ИСТ-Сервис, 1994
8.4.3	Кабатова Е. В. Лизинг: понятие, правовое регулирование, международная унификация. — М.: Наука, 2000
	Лизинг для малых предприятий. Методические материалы и документы. — М.: Российская ассоциация малых и средних предприятий. Московская лизинговая компания, 2001
8.4.4	Прилуцкий Л. Лизинг. Правовые основы лизинговой деятельности в Российской Федерации. — М.: Издательство «Ось-89», 2002
	Федеральный закон РФ «О лизинге» от 29 октября 1998 г. № 164-ФЗ
8.4.5	Лизинг для малых предприятий. Методические материалы и документы. — М.: Российская ассоциация малых и средних предприятий. Московская лизинговая компания, 2001
8.5.1	Смирнов А. Л. Лизинговые операции / Банк внешнеэкономической деятельности // Серия «Международный банковский бизнес». — М., АО «Консалтбанк», 2000
8.5.2	Южанов И. О состоянии и развитии малого предпринимательства в Российской Федерации и мерах по его государственной поддержке // Бизнес-инкубаторы в системе поддержки малого бизнеса: российский и международный опыт. Под общей ред. / Э. Маркварта — М.: Институт предпринимательства и инвестиций, 2001. С. 5–9
8.5.3	Изучение ситуации в секторе малого и среднего бизнеса / Аналитический отчет. — М.: Институт социально-экономического анализа и развития предпринимательства, 2001
	Анализ внешней среды малого предпринимательства в России (на примере шести регионов) / Информационно-консультационный центр «Бизнес-Тезаурус», 2001. http://docs.rcsme.ru/rus/RC/SME-Environment/default.htm
	Изучение ситуации в секторе малого и среднего бизнеса / Аналитический отчет — М.: Институт социально-экономического анализа и развития предпринимательства, 2001
	Политические принципы и рекомендации форума по развитию предприятий и предпринимательства для Российской Федерации / Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). www.oecdmoscow.org

8.5.4	Политические принципы и рекомендации форума по развитию предприятий и предпринимательства для Российской Федерации / Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). www.oecdmoscow.org
9.1.1	Положение «О правилах организации наличного денежного обращения на территории РФ», утвержденное ЦБ РФ 05.01.1998 г. № 14-П
9.1.2	<i>Вещунова Н. Л., Фомина Л. Ф.</i> Бухгалтерский учет на предприятиях различных форм собственности: Учеб.-практич. пособие. — 2-е изд., перераб. и дополн. — М.: ПБОЮЛ Григорян А.Ф., 2001. — 664 с.
9.2.1	<i>Вещунова Н. Л., Фомина Л. Ф.</i> Бухгалтерский учет на предприятиях различных форм собственности: Учеб.-практич. пособие. изд. 2-е, перераб. и дополн. — М.: ПБОЮЛ Григорян А.Ф., 2001. — 664 с.
9.2.2	<i>Мочерный С. В., Некрасова В. В.</i> Основы организации предпринимательской деятельности: Учебник для вузов / Под общ. ред. проф. С. В. Мочерного. — М.: Приор-издат, 2004. — 224 с.
9.2.3	Бухгалтерский учет: Учебник для вузов / Под ред. проф. Ю. А. Бабаева. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 476 с.
9.2.4	<i>Вещунова Н. Л., Фомина Л. Ф.</i> Бухгалтерский учет на предприятиях различных форм собственности: Учеб.-практ. пособие. — 2-е изд., перераб. и дополн. — М.: ПБОЮЛ Григорян А. Ф., 2001. — 664 с.
10.1.1	Исследование потенциальной возможности предпринимателя по использованию внутренних ресурсов собственного бизнеса как путей увеличения доходности (под рук. кандидата философских наук, доцента О. А. Урбан). http://www.nisse.ru
10.1.2	Концепция государственной политики поддержки и развития малого предпринимательства в Российской Федерации. http://regadm.ru
10.1.3	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 512 с.
10.2.1	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 512 с.
10.2.2	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 512 с.
10.2.3	<i>Травин В. В., Дятлов В. А.</i> Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. — 5-е изд. — М.: Дело, 2003. — 272 с.
10.2.4	Изучение ситуации в секторе малого и среднего бизнеса / Аналитический отчет — М.: Институт социально-экономического анализа и развития предпринимательства, 2001. http://www.nisse.ru
10.3.1	<i>Румянцева З. П.</i> Менеджмент организации. — М.: ИНФРА, 1995
	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 512 с.
10.3.2	<i>Фатхутдинов Р. А.</i> Производственный менеджмент: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2002. — 472 с.
10.3.3	Исследование потенциальной возможности предпринимателя по использованию внутренних ресурсов собственного бизнеса как путей увеличения доходности (под рук. кандидата философских наук, доцента О. А. Урбан). http://www.nisse.ru
10.3.4	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 512 с.

10.3.5	<i>Боков М. А., Ветитнев А. М., Попков В. П., Угрюмов Е. С., Шаповалов В. И.</i> Менеджмент в санаторно-курортных организациях / Под науч. ред. М. А. Бокова. В 3-х ч. Ч. 3: Учебное пособие для студентов специальности 0611 «Менеджмент». — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. — 244 с.
10.4.1	<i>Фильев В. И.</i> Нормирование труда на современном предприятии // Бухгалтерский бюллетень. 1997. № 10. С. 102–110 <i>Колосова Р. П., Рошин С. Ю.</i> Экономика труда: от НОТ к теории социально трудовых отношений // Вестник Московского университета. 1996. № 6. С. 58–62
10.4.2	<i>Софинский Н.</i> Нормирование труда: отечественные реалии и перспективы // Человек и труд. 1998. № 1. С. 83–86
10.4.3	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 512 с.
10.4.4	<i>Травин В. В., Дятлов В. А.</i> Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. — 5-е изд. — М.: Дело, 2003. — 272 с.
11.1.1	Изучение ситуации в секторе малого и среднего бизнеса / Аналитический отчет. М.: Институт социально-экономического анализа и развития предпринимательства, 2001. http://www.nisse.ru
11.1.2	Изучение ситуации в секторе малого и среднего бизнеса / Аналитический отчет. М.: Институт социально-экономического анализа и развития предпринимательства, 2001. http://www.nisse.ru
11.2.1	<i>Бусыгин А. В.</i> Предпринимательство: Учебник. — М.: Дело, 1999. — 640 с.
11.3.1	<i>Бусыгин А. В.</i> Предпринимательство: Учебник. — М.: Дело, 1999. — 640 с.
11.3.2	<i>Бусыгин А. В.</i> Предпринимательство: Учебник. — М.: Дело, 1999. — 640 с.
11.4.1	<i>Лапуста М. Г.</i> Предпринимательство: Учеб. пособие. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 224 с.
12.1.1	Налоги и налогообложение. — 4-е изд. / Под ред. М. В. Романовского, О. В. Врублевской. — СПб.: Питер, 2003
12.1.2	<i>Иванова Н. Г., Вайс Е. А., Кацюба И. А., Петухова Р. А.</i> Налоги и налогообложение. Схемы и таблицы. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2004. — 368 с.: ил. — (Серия «Учебное пособие»)
12.1.3	<i>Сомов Р. Г.</i> Общая теория налогов и налогообложения: Учебное пособие. — М.: ПРИОР, 2000
12.1.4	Налоговый кодекс Российской Федерации. Ч. 1 и 2. — 3-е изд. — М.: Издательство «Ось-89», 2001 <i>Миляков Н. В.</i> Налоги и налогообложение: Курс лекций. — М.: ИНФРА-М, 2000. С. 348
12.1.5	<i>Горнюк Е. В.</i> Стратегия развития и целевой поддержки малого предпринимательства (на примере МО «Выборгский район Ленинградской области») / Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — СПб., 2003
12.1.6	Изучение ситуации в секторе малого и среднего бизнеса / Аналитический отчет. М.: Институт социально-экономического анализа и развития предпринимательства, 2001
12.1.7	<i>Иванова Н. Г., Вайс Е. А., Кацюба И. А., Петухова Р. А.</i> Налоги и налогообложение. Схемы и таблицы. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2004. — 368 с.: ил. — (Серия «Учебное пособие»)
12.1.8	<i>Иванова Н. Г., Вайс Е. А., Кацюба И. А., Петухова Р. А.</i> Налоги и налогообложение. Схемы и таблицы. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2004. — 368 с.: ил. — (Серия «Учебное пособие»)

12.1.9	Политические принципы и рекомендации форума по развитию предприятий и предпринимательства для Российской Федерации / Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). www.oecdmoscow.org
	Налоговое право: Учебное пособие / Под ред. С. Г. Пепеляева. — М.: ИД ФБК ПРЕСС, 2000
	Иванова Н. Г., Вайс Е. А., Кацюба И. А., Петухова Р. А. Налоги и налогообложение. Схемы и таблицы. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2004. — 368 с.: ил. — (Серия «Учебное пособие»)
	Налоговое право: Учебное пособие / Под ред. С. Г. Пепеляева. — М.: ИД ФБК ПРЕСС, 2000
13.1.1	Ковалев В. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: логика и содержание: http://www.hedging.ru/publications
13.1.2	Вахрин П. И., Нешистой А. С. Финансы, денежное обращение, кредит: Учебник. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К ^о », 2002. — 656 с.
13.2.1	Половцева Ф. П. Коммерческая деятельность: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 248 с.
	Исследование потенциальной возможности предпринимателя по использованию внутренних ресурсов собственного бизнеса как путей увеличения доходности (под рук. к. ф. н., доцента О. А. Урбан). http://www.nisse.ru
13.2.2	Лапухин Н. В. Учет и контроль в системе управления предприятием: Учеб. пособие. — СПб., 2003. — 176 с.
14.1.1	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 512 с.
14.2.1	Предпринимательство: Учебник для вузов / Под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. Г. Б. Поляка, проф. В. А. Швандара. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 581 с.
14.2.2	Предпринимательство: Учебник для вузов / Под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. Г. Б. Поляка, проф. В. А. Швандара. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 581 с.
14.2.3	Лапуста М. Г. Предпринимательство: Учеб. пособие. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 224 с.
14.2.4	Лапуста М. Г. Предпринимательство: Учеб. пособие. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 224 с.
14.2.5	Предпринимательство: Учебник для вузов / Под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. Г. Б. Поляка, проф. В. А. Швандара. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 581 с.
14.3.1	Гранатуров В. М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения. — М.: Дело и Сервис, 1999.
	Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. — М.: ИКЦ «Маркетинг», 2002
14.3.2	Ван Хорн Дж.К. Основы управления финансами. — М.: Финансы и статистика, 1996
	Недосекин А. О., Максимов. О. Б. Простейшая комплексная оценка финансового состояния предприятия на основе нечетко-множественного подхода // Хеджинг без риска. Публикации. 2003. http://www.hedging.ru/publications
14.3.3	Романов В. С. Понятие рисков и их классификация как основной элемент теории рисков // Инвестиции в России. 2000. № 12. С. 41–43
	Недосекин А. О., Максимов. О. Б. Простейшая комплексная оценка финансового состояния предприятия на основе нечетко-множественного подхода // Хеджинг без риска. Публикации. 2003. http://www.hedging.ru/publications

14.3.4	Романов В. С. Понятие рисков и их классификация как основной элемент теории рисков // Инвестиции в России. 2000. № 12. С. 41–43 Лапуста М. Риски в предпринимательской деятельности. — М.: ИНФРА-М, 1998
14.3.5	Романов В. С., Бутуханов А. В. Рискообразующие факторы: характеристика и влияние на риски // Управление риском. 2001. № 3. С. 10–12 Станиславчик Е. Н. Риск-менеджмент на предприятии. Теория и практика. — М.: Изд-во «Ось-89», 2002. — 80 с. Хохлов Н. В. Управление риском. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. — 239 с. Хохлов Е. Н. Риск-менеджмент: российские особенности // http://www.prbank.ru.risk/
14.3.6	Станиславчик Е. Н. Риск-менеджмент на предприятии. Теория и практика. М.: Издательство «Ось-89», 2002. — 80 с.
14.3.7	Хохлов Н. В. Управление риском. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. — 239 с. Качалов Р. М. Управление хозяйственным риском. Введение. — М.: Наука, 2002. — 192 с.
14.3.8	Качалов Р. М. Управление хозяйственным риском. Введение. — М.: Наука, 2002. — 192 с.
15.1.1	Руководство по принципам анализа стратегической политики и разработке стратегического плана / Форум по развитию предпринимательства и предприятий 14–15.11.2000 / Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). www.oecdmoscow.org Предпринимательство: Учебник для вузов / Под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. Г. Б. Поляка, проф. В. А. Швандара. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 581 с.
15.1.2	Мочерный С. В., Некрасова В. В. Основы организации предпринимательской деятельности: Учебник для вузов / Под общ. ред. проф. С. В. Мочерного. — М.: Приор-издат, 2004. — 224 с.
15.1.3	Бусыгин А. В. Предпринимательство: Учебник. — М.: Дело, 1999. — 640 с.
15.2.1	Рольф Рюттингер. Культура предпринимательства. — М.: Эком, 1992
15.2.2	Мочерный С. В., Некрасова В. В. Основы организации предпринимательской деятельности: Учебник для вузов / Под общ. ред. проф. С. В. Мочерного. — М.: Приор-издат, 2004. — 224 с.
15.3.1	Бусыгин А. В. Предпринимательство: Учебник. — М.: Дело, 1999. — 640 с.
15.3.2	Предпринимательство: Учебник для вузов / Под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. Г. Б. Поляка, проф. В. А. Швандара. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 581 с.
16.1.1	Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. 1 и 2. — М.: ИНФРА-М. — Норма, 1996
16.7.1	Предпринимательство: Учебник для вузов / Под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. Г. Б. Поляка, проф. В. А. Швандара. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 581 с.

*Попков Валерий Павлович,
Евстафьева Елена Владимировна*

**ОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.
Схемы и таблицы**

Серия «Учебное пособие»

Заведующий редакцией
Ведущий редактор
Выпускающий редактор
Литературный редактор
Художественный редактор
Корректоры
Верстка

*С. Жильцов
Е. Базанов
Е. Маслова
Н. Перевезенцева
Е. Дьяченко
М. Одинокова, Н. Сулейманова
А. Полянский*

Подписано в печать 26.03.07. Формат 70×100/16. Усл. п. л. 28,38.
Тираж 3500. Заказ

ООО «Питер Пресс», 198206, Санкт-Петербург, Петергофское шоссе, д. 73, лит. А29.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 005-93, том 2; 95 3005 — литература учебная.