Владимир Абчук
12 шагов к собственному бизнесу

Вступление
К благополучию – шаг за шагом

Человек не может жить без надежды на лучшее. Все мы хотим достичь благополучия, достатка, приобщиться к радостям бытия. Сегодня появился прямой, реальный путь к этим понятным каждому ценностям, ведущий человека к достойной жизни, путь предпринимательства. Создавая собственное дело, даже самое скромное, мы получаем возможность реализовать себя, стать независимыми и самодостаточными, сплотить семью на почве общих интересов. Беря свою судьбу в собственные руки, предприниматель получает шанс стать полезным, востребованным членом общества, не уповать больше на призрачную перспективу получить свое благополучие из рук власти, встать на прочный фундамент, созданный своим трудом.

Сегодня широко известны имена удачливых предпринимателей, миллиардеров, хозяев «заводов, газет, пароходов». Создав собственное дело, они обрели независимость, уверенность в завтрашнем дне. Но есть, чего греха таить, и множество неудачников, тех, кому бизнес не принес успеха. Стали появляться разорившиеся бизнесмены, люди, которых рынок не принял, обанкротившиеся предприятия, фирмы. Если проанализировать причины этих неудач, станет понятно, что не последнюю роль здесь играют неготовность и неумение «молодых» бизнесменов и менеджеров заниматься новым, непривычным делом. В этом нет ничего удивительного – по другому и быть не могло: бизнесу и менеджменту у нас никого и нигде толком не учили. Представьте себе, что произошло бы, если бы подобным образом готовили врачей или инженеров…

В нашей стране предпринимательство является новым видом деятельности (впервые о российском бизнесе стали всерьез говорить лишь в начале 1990-х годов). Естественно, и обучение ему также делает первые шаги. На прилавках магазинов можно увидеть множество книг на темы бизнеса. Они, как правило, содержат набор самых разных дисциплин, в том числе порой имеющих весьма отдаленное отношение к заявленной теме. Книги по бизнесу – в основном иностранного происхождения (что вполне понятно) и поэтому плохо «стыкуются» с российским законодательством и хозяйственной практикой. Многие из этих книг переполнены теорией, общими рассуждениями, весьма далеки от жизни, неоправданно усложнены.

Между тем автор знает по своему опыту: бизнес – дело нехитрое. Иначе непонятно, как им могли бы успешно заниматься сотни миллионов людей во всем мире. В том числе в странах, где, в отличие от нашей, нет сплошной грамотности.

У нас настоящий бизнес пока получается плохо. Вот уже полтора десятка лет идет экономическая реформа, мы строим рыночную экономику, а слово «бизнес» все еще воспринимается как нечто инородное, «не наше» (российское законодательство, официальные документы этого слова просто избегают). А зря.

Ведь именно на основе бизнеса, массовой предпринимательской деятельности строится процветание большей части населения цивилизованного мира.

Одна из причин подобного отставания – желание получить все и сразу. А начинать-то нужно с малого, с того, что принято называть «малым бизнесом».

По существующему российскому федеральному законодательству малое предприятие –

это коммерческое предприятие ограниченной численности. В зависимости от рода деятельности численность работающих здесь находится в пределах 30-100 чел. В законодательстве некоторых субъектов Федерации эти цифры еще меньше.

Выделение малых предприятий из общей предпринимательской сферы имеет целью создание для них наиболее благоприятных условий деятельности. Поощрение создания и деятельности малых предприятий во всех развитых странах объясняется важным местом и особой ролью малого бизнеса в рыночной экономике.

Малые предприятия – это «дети бизнеса». А дети, как известно, – наше будущее.

В 2006 году в России насчитывалось около миллиона зарегистрированных малых предпринимателей; в малом бизнесе занято более 17 млн чел. За год регистрируется примерно 25 тыс. новых малых предприятий. Несмотря на столь внушительные масштабы, это значительно меньше среднего уровня экономически развитых стран.

В промышленно развитых государствах Западной Европы, Северной Америки и Азии (а мы во многом следуем их примеру) на долю малых предприятий приходится до 60 % валового национального продукта; в России же эта доля составляет пока лишь около 10 %. Еще более показательны следующие цифры: на 1000 человек населения там приходится около 30 малых предприятий, а у нас всего 6. И это предвещает в ближайшие годы неизбежный бурный рост и развитие малого бизнеса в нашей стране.

Все сказанное позволяет сделать обоснованный вывод о том, что малый бизнес имеет в России весьма благоприятные перспективы. Надеемся, что предлагаемая книга поможет тем, кто решил открыть собственное дело.

Выбирая степень сложности материала, автор руководствовался девизом философа, поэта и педагога Григория Сковороды (1722–1794): «Нужность не трудна, а трудность не нужна».

Таким образом, от других книг, посвященных этому вопросу, настоящая отличается следующими особенностями:

• практической направленностью;

• ориентацией на отечественное законодательство и реалии российского бизнеса;

• популярным, доступным изложением, не требующим для понимания специальной подготовки.

Уверен, что, прочтя книгу, читатель сможет сделать 12 шагов, которые пока отделяют его от успеха.

Книга содержит ряд полезных для начинающего предпринимателя практических примеров, советов, нужной информации. По мысли автора, книга может оказаться полезной не только будущим и действующим предпринимателям, создающим собственное дело, но и студентам и школьникам, изучающим науку бизнеса, а также широкому кругу читателей, интересующихся реалиями нашей жизни.

Итак, предлагаемая книга – не учебник и не теоретический труд.

Больше всего ей подходит определение «путеводитель». Книга должна привести желающего открыть собственное дело к процветающему малому предприятию кратчайшим путем и без ненужных потерь.

В добрый путь!

Шаг 1-й
Для чего мне это нужно

С чего это вдруг?

Перед тем как принять решение «идти в малый бизнес», следует подумать: а нельзя ли достичь исполнения своих желаний другими, менее трудными способами.

Для этого прежде всего необходимо разобраться в возможных причинах, побуждающих вас к занятию бизнесом, к предпринимательской деятельности. Вот главные из них:

• стремление быть независимым от начальников;
• желание крупного финансового (и иного) успеха;
• неумение работать по указке сверху;
• нежелание быть рядовым членом коллектива;
• потребность реализовать свой талант руководителя, организатора, специалиста;
• желание использовать свои знания и навыки;
• тяга к творческой свободе;
• стремление испытать свои силы в незнакомом деле; желание повидать мир.

Осознание побудительного мотива поможет понять, достаточно ли он серьезен, чтобы принимать столь ответственное решение: ведь оно потребует много денег, времени, а может, и всей жизни. Вспомните управленческое правило: «Если сомневаешься – не делай, а если не сомневаешься – подумай».

Способен ли я?

Бизнес изобретен для того, чтобы увеличивать число счастливых людей.

Чарльз Ревсон, руководитель американской косметической корпорации

Чтобы лучше оценить свой потенциал, необходимо правдиво и объективно ответить на следующие вопросы:

1. Организованный ли я человек? (Тот, кто не может управлять собой, не сможет хорошо управлять другими.)
2. Обладаю ли я необходимыми для предпринимательской деятельности экономическими и техническими знаниями и навыками?
3. Сколько времени я в состоянии отдавать предпринимательской деятельности?
4. В чем мои преимущества перед окружающими?
5. Как меня оценивают начальники, коллеги, другие люди?
6. Как отнесутся семья, друзья к моей затее?
7. Сумею ли я пожертвовать важными для меня занятиями и увлечениями ради нового дела?

Если ответы не отобьют у вас желания стать предпринимателем, следует проанализировать группу вопросов, связанных с целесообразностью предполагаемой деятельности:

1. Найдет ли предполагаемое предприятие свое место под солнцем, будет ли оно нужно людям?
2. Каковы потенциальные преимущества будущего предприятия и его продукции перед уже существующими?
3. Смогу ли я предложить обществу нечто такое (товар, услугу), что существенно лучше имеющегося на данный момент?

Положительные ответы на эти вопросы показывают реальность вашего намерения стать предпринимателем.

Необходимые качества

Если ты покупаешь то, что тебе не нужно, то скоро будешь продавать то, что тебе необходимо.
Бенджамин Франклин, американский просветитель

Интерес к занятию бизнесом, желание проложить себе путь к процветанию и богатству характерны не только для жителей западных стран. В 1913 году в России вышла книжка А. Шахновича (возможно, это псевдоним) с характерным названием: «Путь к успеху и богатству: Как нажить деньги». Вот что, по мысли автора, необходимо тому, кто собирается «делать деньги»:

1. Умение выгодно использовать благоприятный случай. В этом качестве, как и в последующих, кажется, нет ничего нового, но все же постараемся прокомментировать их вместе с автором (учтем при этом и требования сегодняшнего дня). Если считать благоприятным случаем нечто из ряда вон выходящее, то его можно прождать всю жизнь. Поэтому речь должна идти об умении использовать любые, даже самые незначительные, но удобные для вас обстоятельства. Ключевое слово в рассматриваемом качестве не «случай», а «использовать»: успеха достигает тот, кто хочет и умеет действовать. Оправдание неудач отсутствием благоприятных обстоятельств не принимается: тому, кто безынициативен и ленив, никакой случай не поможет.

«Невозможно» – это слово, которое занесено в словари лишь глупцов.
Наполеон Бонапарт, французский император

2. Железная воля. А. В. Суворов говорил тем, кто не смог добиться успеха: «Вы хотели, вероятно, лишь наполовину». Для человека же, который в состоянии проявлять свою волю до конца, нет ничего невозможного.

Что потерял ты на минуте, и вечность уж не возвратит.
Фридрих Шиллер, немецкий поэт

3. Умение использовать время. Теряя время, мы растрачиваем свои возможности, лишаемся того, чего могли бы добиться. Кроме того, отсутствие дела притупляет ум, делает нас слабее. Выражение «время – деньги» бизнесмен должен понимать буквально.

4. Точность и аккуратность. К нужному результату обычно приводит не просто действие, а тот факт, что оно выполнено точно и вовремя. Стоит напутать или сорвать срок, как действие (даже правильное) теряет смысл. Нерешительность, расхлябанность гибельны для бизнеса. Аккуратность бизнесмена, пожалуй, самый ценный его товар: она внушает доверие и обеспечивает кредит. Выражение «лучше поздно, чем никогда» – не для тех, кто собирается заняться бизнесом.

В цивилизованной стране перемены неизбежны.
Бенджамин Дизраэли, выдающийся английский политик

5. Способность найти свое дело. Природой каждому отпущена своя мера таланта и умения. У одного есть способность к торговле, у другого – к управлению предприятием. Известно множество примеров, когда великие люди добивались успеха лишь после того, как находили свое призвание. Врач А. П. Чехов нашел себя в литературе, сапожник Г. К. Жуков – в военном деле. Нужно иметь в виду следующие рекомендации. Во-первых, не впадайте в уныние после первых неудач, попробуйте сменить «амплуа» и все-таки найти свое место. Во-вторых, постарайтесь пройти все ступени вашей профессии – это поможет в выборе дела,

к которому у вас есть призвание.

6. Умение сосредоточиться. Люди средних способностей (а таких подавляющее большинство) мало отличаются друг от друга. Причина успеха некоторых из них не в особом таланте, а в способности распорядиться теми возможностями, которыми они обладают. Это требует умения сосредоточиться на достижении цели, сконцентрировать энергию на главном направлении. Умение выложиться до конца, бить в одну точку – важнейшие качества бизнесмена.

7. Умение держать себя. Умение хорошо себя вести – огромное преимущество. «Благородная вежливость, – пишет Арк. Шахча, – является целым состоянием». Тактичность – «одна из главных внешних привлекательностей характера». Умение держать себя – это непоколебимое спокойствие, решительный, твердый взгляд, уверенность в себе, уважительное отношение к окружающим, стойкость характера, справедливость и добросовестность.

ТЕСТ НА СПОСОБНОСТЬ ЗАНИМАТЬСЯ БИЗНЕСОМ

ВОПРОСЫ

1. Ведете ли вы себя наедине с собой так же, как тогда, когда за вами наблюдают?
2. Считаете ли вы себя способным стать главой семьи?
3. Считаете ли хитрость полезным качеством?
4. Можете ли заговорить на улице с незнакомым человеком?
5. Знаете ли, какой цвет нынче в моде?
6. Едете ли в трамвае без билета, если забыли дома карточку?
7. Завидуете ли успеху ваших знакомых?
8. Обращаетесь ли на «вы» к вашим старшим по возрасту родственникам?
9. Способны ли вы быстро устно рассчитать, сколько будет 3% от 3%?
10. Приходите ли вовремя в кино?
11. Приходите ли вовремя на свидание?
12. Считаете ли нужным давать «на чай»?
13. Переживаете ли, если вас обсчитали?
14. Знаете ли даты рождения своих учителей?
15. Садитесь ли в городском транспорте на любое свободное место?
16. Садитесь ли в такси только на заднее сиденье?
17. Любите ли делать записи в жалобных книгах?
18. Считаете ли вы, что всегда достаточно одного предупреждения?
19. Знаете ли вы, какие денежные единицы существовали в Древнем Риме?
20. Способны ли попросить присмотреть за чемоданом на вокзале совершенно незнакомого человека?

Полностью положительный ответ на каждый вопрос дает 10 баллов, полностью отрицательный — 0 баллов.

Промежуточные ответы оцениваются «на глаз» между 0 и 10 баллами. Например, если вы из 10 своих учителей знаете дату дня рождения лишь одного, получаете 1 балл.

Если ответ на какой-либо вопрос для вас затруднителен, получаете 5 баллов.

Суммировав все баллы, можете обратиться к ключу нашего теста.

КЛЮЧ К ТЕСТУ

120–200 баллов: вы прирожденный бизнесмен. Переходите к следующему, более серьезному тесту.

100–119 баллов: вы обладаете не всеми качествами, нужными предпринимателю, но у вас есть неплохие шансы добиться успеха в бизнесе; некоторую помощь вам окажут размышления о причинах недобора баллов. Переходите к следующему тесту.

50–99 баллов: в бизнесмены вам не выбиться, но, судя по всему, вы правдивы, порядочны, у вас неплохой характер — так что не все потеряно в жизни. Впрочем, если полученный результат не отбил у вас желания заниматься бизнесом, добавьте себе 20 баллов и переходите к следующему, более серьезному тесту.

8. Воодушевление. Достижение успеха в любом деле требует воодушевления. Бизнес не исключение. Приземленное предпринимательство предъявляет в этом отношении более строгие требования, чем профессии, связанные с искусством (воодушевленный бизнесмен – явление более редкое, чем воодушевленный скрипач).

ТЕСТ НА ВОЗМОЖНОСТЬ СОЗДАТЬ СОБСТВЕННОЕ ДЕЛО

ВОПРОСЫ

☐ Почему я об этом думаю?

1) Мне не нравится мое материальное положение?

2) Не реализован мой потенциал и представление о счастье?

3) Я не дорожу сегодняшним местом работы?

4) Хожу на работу без удовольствия?

5) Плохо складываются отношения с моим нынешним руководством?

☐ Есть ли у меня необходимые задатки?

1) Организованный ли я человек?

2) Умею ли я делать что-либо нужное для людей?

3) Есть ли у меня творческие способности, какой-либо талант?

4) Умею ли я считать деньги?

5) Способен ли я рисковать?

☐ Имеются ли у меня ресурсы?

1) Есть ли у меня деньги, достаточные для создания собственного дела?

2) Имеется ли у меня имущество, необходимое для создания предприятия (помещение, оборудование, сырье, транспорт и т. д.)?

3) Могу ли я рассчитывать на материальную помощь родственников, спонсоров, благотворителей?

4) Есть ли у меня возможность получить необходимый кредит?

5) Могу ли я рассчитывать на помощь государства?

☐ Есть ли у меня нужные навыки?

1) Умею ли я принимать самостоятельные решения?

2) Умею ли работать с людьми?

3) Есть ли у меня экономические, финансовые, правовые и другие необходимые знания?

4) Могу ли я заниматься коммерцией?

5) Владею ли необходимыми компьютерными технологиями?

☐ Хватит ли у меня здоровья?

1) Я не болею серьезно (более месяца) хоть раз в году?

2) У меня отсутствует потребность в длительном систематическом лечении?

3) У меня нет хронических заболеваний, мешающих постоянной напряженной работе?

4) Я легко выдерживаю перегрузки (перелеты, переезды, хроническое недосыпание и т. п.)?

5) Я хорошо переношу стрессы?

☐ Как я отношусь к жертвам?

1) Готов ли я к серьезным финансовым и другим материальным потерям?

2) Смогу ли я при необходимости заложить собственное имущество (квартиру, дачу и т. д.)?

3) Согласен ли я работать по 12 ч в сутки без выходных в течение длительного времени?

4) Готов ли я уделять меньше времени семье?

5) Могу ли я расстаться с некоторыми привычными для меня радостями жизни (встречи с друзьями, летний отдых, любимые развлечения)?

☐ Мое окружение

1) Поддержат ли мои близкие мое начинание?

2) Обойдется ли моя семья без моего постоянного заработка в период становления предприятия?

3) Готовы ли мои близкие оказать мне необходимую материальную и моральную поддержку?

4) Будут ли мои близкие участвовать в деле?

5) Отсутствует ли необходимость моего постоянного ухода за малолетними или больными членами семьи?

ОЦЕНКА ОТВЕТОВ

При положительных ответах:

на вопросы 1 — оценка 10 баллов,
на вопросы 2 — 8 баллов,
на вопросы 3 — 6 баллов,
на вопросы 4 — 4 балла,
на вопросы 5 — 2 балла.

В случае сомнений при ответах оценка сокращается в два раза. При отрицательных ответах на все вопросы — оценка 0 баллов. Все оценки суммируются.

КЛЮЧ К ТЕСТУ

Если вы набрали более 180 баллов, можете смело приступать к созданию собственного дела. У вас есть для этого все необходимое.

Если количество набранных баллов находится в пределах от 120 до 180, не торопитесь связывать свою судьбу с предпринимательством. Для такой деятельности у вас есть определенные данные, но не все необходимое. Посоветуйтесь с заслуживающими доверия людьми. Взгляните еще раз на вопросы теста и подумайте хорошенько, чего вам недостает. И только в случае неукротимого желания стать предпринимателем и возможности получить недостающее решите: «да».

Результат менее 120 баллов означает, что стать успешным предпринимателем вам, увы, пока не удастся. Ваш удел — служба, работа по найму. Но еще не все потеряно. Тщательно изучите причины, в силу которых тест сказал вам «нет», и поработайте над собой. Не боги горшки обжигают.

9. Здравый смысл. Имеются в виду практичность, реализм, умение довести идею «до дела». Здравый смысл помогает разобраться в сложной, запутанной ситуации, подсказывает, как быть, если сталкиваешься с новыми, непривычными обстоятельствами.

Составляющими здравого смысла являются интуиция, практический опыт, смекалка, верный глаз.

Наша коммерция и без того как больная девица, которой не должно пугать или строгостью приводить в уныние, но ободрять ласкою.

Петр I Великий, русский царь

10. Самоуважение. Первое, что требуется для того, чтобы вас уважали, – научиться уважать себя. Самоуважение тесно связано с такими качествами, как уверенность в себе, вера в свое предназначение, умение постоять за себя.

11. Готовность к жертвам. За успех в бизнесе нужно платить, и не только деньгами. Пожалуй, более важна готовность поступиться ради достижения цели чем-то ценным: свободным временем, удовольствиями, привычным жизненным укладом. Очень важно заранее настроить себя на то, что путь бизнесмена – трудный путь.

Обладаете ли вы хоть в какой-то степени этими замечательными качествами? Если да, то можно более определенно поразмышлять о предстоящем деле.

Смотрим в будущее

Наш век – торгаш;
в сей век железный
Без денег
и свободы нет.

А. С. Пушкин, русский поэт

– Как будет выглядеть предприятие, которое вы хотите создать?
– Какие товары или услуги оно станет предлагать?
– Как эта продукция будет производиться?
– Что вы будете делать на этом предприятии?
– Где будет ваше место?
– Как будет оборудовано предприятие?
– Кто станет работать на нем?
– Где вы будете доставать необходимые деньги и другие ресурсы для работы предприятия?
– Кто станет пользоваться его продукцией?
– Как будет называться ваше предприятие?

Если вы сумели внятно ответить на эти вопросы, проверьте себя с помощью предварительного теста.

Убедившись в том, что занятие бизнесом, создание собственного дела не будет пустой тратой времени и сил, можно начинать.

Выбираем бизнес

Одна из главных забот открывающего собственное дело – выбор вида бизнеса. Вокруг столько разных предприятий – глаза разбегаются. Можно заняться производством товаров народного потребления, можно торговлей, туристический бизнес тоже неплохо. У каждого дела есть достоинства и недостатки. На чем остановиться?

Мне понравился следующий оправдавший себя нехитрый метод выбора вида бизнеса, отвечающего индивидуальным предпочтениям и возможностям человека.

Метод позволяет учесть самые разнообразные требования к предстоящему делу.
Решение принимается в несколько ходов.

Никого нельзя заставить быть богатым или здоровым вопреки его воле.
Джон Локк, английский философ

Ход 1. Составьте список из 12 видов бизнеса (расположив их в произвольном порядке), которые вас привлекают и которыми вы можете заняться, например такой:

1. Торговля промтоварами.
2. Торговля продовольственными товарами.
3. Ремонт помещений.
4. Дачное строительство.
5. Детский сад.
6. Парикмахерские услуги.
7. Тренерская работа.
8. Слесарные работы.
9. Уход за больными на дому.
10. Репетиторские услуги для школьников.
11. Обучение игре на музыкальном инструменте.
12. Выращивание шампиньонов.

Ход 2. Составьте список из 10 требований (расположив их в произвольном порядке), которые вы предъявляете к своему будущему бизнесу, например такой:

1. Высокая прибыльность.
2. Возможность привлечения к делу членов семьи.
3. Возможность использования своих знаний, профессиональной подготовки.
4. Безопасность от рэкета, поборов должностных лиц и другого криминала.
5. Возможность совмещения с нынешней деятельностью.
6. Небольшой начальный капитал.
7. Возможность быстрого переключения на другие виды деятельности.
8. Наличие значительного спроса на продукцию.
9. Возможность использовать и развивать свои творческие способности.
10. Возможность получить помощь и льготы от государства.

Ход 3. Пронумеруйте требования по их значимости для вас (это называется «выстроить по ранжиру»; самое важное требование получит ранжир 10, самое неважное – ранжир 1), например так:

Требование	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ранжир	3	2	6	5	1	4	9	7	8	10

Ход 4. Исходя из полученного ранжира, придайте каждому требованию определенный рейтинг – степень важности для вас. Так, требование, ранжир которого 1, получит наивысший рейтинг – 10, ранжиру 2 соответствует рейтинг 9 и т. д. (чем требование важнее для вас, тем его рейтинг выше).

Итак, получим:

Требование	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Рейтинг	8	9	5	6	10	7	2	4	3	1

Ход 5. Составьте таблицу для выбора своего бизнеса по следующему образцу.

Виды бизнеса	Требования к бизнесу										Сумма рейтингов
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	Рейтинги требований										
	8	9	5	6	10	7	2	4	3	1	
1	+8	+9	0	0	+10	+7	+2	0	0	0	36
2	+8	+9	0	0	+10	+7	+2	0	0	0	40
3	+8	0	+5	+6	+10	+7	+2	+4	0	0	42
4	+8	0	+5	0	0	+7	0	+4	0	+1	25
5	0	0	+5	+6	0	+7	0	0	0	0	18
6	0	0	+5	+6	+10	+7	+2	+4	+3	0	37
7	0	0	+5	+6	+10	+7	+2	0	0	0	30
8	0	0	+5	+6	0	+7	+2	+4	0	0	24
9	0	0	0	+6	0	+7	+2	+4	0	+1	19
10	0	0	+5	+6	+10	+7	+2	+4	0	0	34
11	0	0	+5	+6	+10	+7	+2	0	+3	0	33
12	+8	+9	+5	0	+10	0	0	+4	0	+1	37

В таблице нули означают, что бизнес не отвечает соответствующим требованиям.

Например, бизнес 1 не отвечает требованиям 3, 4, 8, 9, 10.

В ячейках под требованиями 1, 2, 5, 6, 7, соответствующих данному бизнесу, проставьте плюсы.

Вдохновляющие примеры

История предпринимательства содержит немало свидетельств того, как инициатива, способность идти на риск позволяли буквально из ничего создать процветающее дело. Вот несколько поучительных примеров.

Создателю *Apple* Стиву Джобсу одному из первых пришла в голову идея сделать ЭВМ, рассчитанную не на специалистов-программистов, а на обычных людей, – персональный компьютер. Свою первую «персоналку» Джобс создал на те $1300, которые выручил от продажи собственного автомобиля. Сегодня *Apple* продает свои акции на миллиарды долларов.

Американка Каролин Беннет впервые увидела калейдоскоп, когда ей было 8 лет. Замечательная игрушка настолько поразила ее воображение, что она научилась делать ее сама. Это умение пригодилось Каролин, когда она подросла и решила создать фабрику по производству калейдоскопов. Через 9 лет ее фирма производила в год более 30 тыс. таких игрушек стоимостью от $10 до $450.

Сэм Джонсон начал свой бизнес с мытья автомобилей. Он был одним из 11 детей в бедной семье и рано познал лишения. Может быть, это и придало ему энергию, столь необходимую для предпринимательства. Он стал агентом по продаже автомобилей и, накопив достаточно денег, сумел открыть собственное агентство. Ему потребовалось около 30 лет, чтобы стать совладельцем крупнейшей фирмы по продаже автомобилей *Sam Johnson Lincoln Mercury* с годовым оборотом свыше $580 млн.

На судьбу Сэма Джонсона похожа жизнь российского миллионера Артема Тарасова. Мальчишкой в 1950-е годы начинал он свое «дело» с торговли обычной речной водой на рынке в жаркие дни. Затем стал продавать мороженое, работал на строительстве дороги. Учеба в институте не принесла ему ни богатства, ни хорошей работы. Доведенный до отчаяния бедностью и полным отсутствием перспектив, он подался на заработки – трудился на рыбном промысле на Камчатке. Настоящая жизнь Тарасова началась в годы

экономической реформы. Тогда ему вместе с единомышленниками удалось создать одно из первых в стране малых предприятий, а потом и целую их ассоциацию. Эти предприятия стали заниматься очень выгодным и нужным стране строительным бизнесом. В ассоциации появилась брокерская контора, обеспечивающая предприятия строительными материалами. Удалось подключить к бизнесу и зарубежных партнеров. Пошли первые миллионы…

А вот история одного из наиболее удачливых российских бизнесменов – Ильи Михайловича Баскина. Илья Баскин раньше других уловил возможности, которые дает рыночная экономика. В отличие от многих других отечественных бизнесменов, наживающих капитал на посреднических и торговых операциях, он повел бизнес в сфере производства – пошива одежды, индустрии строительства и строительных материалов.

Как только в 1988 году изменения в законах позволили частным лицам владеть собственностью и заниматься бизнесом, Илья Михайлович оставил государственную службу, чтобы открыть собственное дело в арендованном для этого подвале. Там стали шить детскую одежду. Баскин обратился за помощью и получил субсидию от двух американских бизнесменов – Уэсли Билсона и Харольда Уиленса. Благодаря субсидии он разместил свою фабрику в новом месте и вложил деньги в современное оборудование. На эти же деньги он съездил в США, чтобы познакомиться с работой лучших фабрик по выпуску одежды…

За первые четыре года кипучей деятельности в качестве предпринимателя Баскин сумел создать империю – холдинг с оборотным капиталом более $ 35 млн.

Напутствие начинающему бизнесмену

Принимая решение о занятии бизнесом, полезно иметь в виду следующее:

1. Не следует настраивать себя на быстрый успех, иначе вас ожидают большие разочарования: трудностей окажется во много раз больше, чем вы предполагаете.

2. Не ограничивайте себя одним направлением деятельности: в случае неудачи вы окажетесь в безвыходном положении. Надо всегда иметь некоторый выбор – не зря американцы рекомендуют не класть все яйца в одну корзину (или, другими словами, не следует все вешать на один гвоздь – может оборваться).

3. Цели деятельности должны быть конкретны и достижимы в обозримые сроки.

4. Не стоит бояться банкротства (за это в тюрьму не сажают); кстати, по американскому опыту, число предприятий-банкротов не превышает 3 % в год.

5. Зарядитесь оптимизмом, помните – большинство бизнесменов процветают.

В качестве напутствия начинающему бизнесмену уместно привести следующие соображения, принадлежащие автомобильному королю Генри Форду (из его книги «Моя жизнь, мои достижения»):

1. Не следует на первый план ставить финансовый успех. Преобладающая забота о деньгах влечет за собой боязнь неудачи, которая тормозит дело, вызывает страх перед конкурентами, заставляет опасаться изменения методов производства, страшиться каждого шага, вносящего новшества в бизнес. В конечном счете путь к успеху открыт для того, кто думает прежде всего об упорном труде, о наилучшем исполнении своей работы.

2. Если вы требуете от кого-нибудь, чтобы он отдавал свое время и энергию для дела, то позаботьтесь о том, чтобы он не испытывал финансовых затруднений. Это окупается. Наши прибыли доказывают, что высокие зарплаты работников являются самым выгодным деловым принципом.

3. Когда прибыль «вынимается» из покупателя или из рабочих, это свидетельствует о дурном ведении дела. Берегитесь ухудшать продукт и обирать публику, берегитесь понижать заработную плату. Прибыль должно дать более искусное руководство делом: побольше мозга в вашей работе – мозга и еще раз мозга.

4. Неудачи получаются в результате страха, покоя, изнеженности и беспечности. Устранение страха создает уверенность и изобилие. Встаньте и вооружитесь, пусть милостыню получают слабые!

Как прежде все дела текут;
В окошко миллионы скачут,
Казну все крадут у царя,
Иным житье, другие плачут…
А. С. Пушкин, русский поэт

Ход 6. Для каждого вида бизнеса в клетки, отмеченные плюсами, проставьте соответствующие рейтинги и просуммируйте их. Тот вид бизнеса, у которого сумма рейтингов окажется наибольшей, и есть ваш обоснованный выбор.

В нашем примере максимальная сумма (42) оказалась у бизнеса 3. Значит, больше всего вашим разнообразным требованиям отвечает бизнес «Ремонт помещений».

1-й шаг сделан. Прочь сомнения. Вы станете предпринимателем.

Начать следует с получения права собственности и организации предприятия.

Шаг 2-й
Родовые муки

Обзаводимся имуществом

Чтобы заняться предпринимательством, вам понадобится определенное имущество, собственность. Представим себе, что предприятие – это сад. Вы сажаете деревья, выращиваете фрукты и продаете их на рынке. Сад и фрукты – это и есть ваше имущество. Откуда оно возьмется? Сад можно вырастить самому, купить, получить в наследство, взять в аренду. И какое предприятие ни возьми, будь то ларек, парикмахерская или слесарная мастерская, всюду без имущества не обойтись.

В имущество предприятия входит все необходимое для его деятельности: земельный участок, здание, оборудование, сырье, готовая продукция.

В первую очередь для создания предприятия понадобятся:

• помещения для производства и офиса;
• производственное оборудование;
• материалы и сырье;
• компьютеры и другая оргтехника;
• средства связи; транспорт;
• лицензии и патенты и др.

Имущество потребуется недвижимое и движимое.

Недвижимое имущество (недвижимость) – объекты, перемещение которых невозможно без нанесения им существенного ущерба. Это здания, сооружения, земельные участки, насаждения, участки недр и т. п. Сюда же относят воздушные и морские суда. Недвижимое имущество подлежит государственной регистрации.

Движимое имущество – такое, которое не может быть отнесено к недвижимости, например мебель, бытовая техника, деньги, ценные бумаги. Оно не подлежит государственной регистрации.

Предприятие или его часть являются недвижимым имуществом и могут продаваться и покупаться.

После приобретения имущества тем или иным дозволенным законом путем (мы об этом еще поговорим), вы становитесь собственником, что не только дает вам возможность использовать приобретенное имущество в работе предприятия, но и наделяет важнейшими для бизнеса правами. Теперь вы можете беспрепятственно определять способ и направления использования принадлежащего вам имущества, учитывать его на своем балансе, эксплуатировать, потреблять, при необходимости продавать, сдавать в аренду, уничтожать и

т. д. Если по каким-либо причинам (например, из-за недостатка средств) вы не можете приобрести нужное вам имущество в полную собственность и берете его в аренду, то вы как арендатор получаете права собственности в урезанном виде.

Право собственности на имущество дает вам целый ряд возможностей ведения предпринимательской деятельности.

Что дает вам право собственности

Прежде всего собственность делает вас равноправным участником рыночных отношений – перед законом все формы собственности равны: и частная, и государственная, и муниципальная. Закон наделяет вас рядом важнейших прав, без которых предпринимательская деятельность невозможна. Вам гарантируются:

• неприкосновенность собственности:

• вы не можете быть лишены своего имущества иначе как по решению суда;

• свобода договорных отношений: все участники самостоятельно принимают решение о заключении договора;

• неприкосновенность частной жизни, право на защиту своей чести и доброго имени (не допускается произвольное вмешательство кого-либо в ваши частные дела);

• беспрепятственное осуществление ваших прав: каждый имеет право на свободное использование своих способностей и имущества для предпринимательской и иной экономической деятельности, не запрещенной законом;

• восстановление нарушенных прав (например, возвращение неосновательно взятого имущества, возмещение убытков);

• судебная защита нарушенного права.

Вы обладаете полной свободой выбора условий при совершении имущественных сделок и заключении договоров. Если ваша воля под влиянием насилия, угрозы, обмана, злонамеренного сговора, давления (в том числе и со стороны государственных органов) оказывается несвободной, то сделка может быть признана недействительной.

Имущество можно получить не только в собственность, но и в так называемое хозяйственное ведение либо в оперативное управление.

Получив имущество в хозяйственное ведение, вы сможете создавать на его основе предприятия, определять предмет и цели их деятельности, назначать менеджеров, обладать частью прибыли от его использования. Однако вы не имеете права без согласия собственника продавать, сдавать в аренду, закладывать или иным способом распоряжаться этим имуществом.

Получив имущество на правах оперативного управления, вы сможете владеть, пользоваться и распоряжаться им по его назначению в соответствии с целями своей деятельности. Будете вправе изъять излишнее, используемое не по назначению либо вовсе не используемое имущество и распорядиться им по своему усмотрению.

Если имущество – ваша собственность, то вы можете передавать другим лицам свои права владения, пользования и распоряжения этим имуществом, оставаясь его собственником (например, при сдаче в аренду). Возможна передача управления имуществом другому лицу в так называемое доверительное управление. При этом доверительный управляющий не приобретает права собственности на переданное имущество.

Более сложной формой управления вашей собственностью является траст (англ. trust – доверие). В этом случае учредитель траста – собственник наделяет управляющего правами собственности на имущество (это может быть не только предприятие, но и деньги, ценные бумаги и т. п.). Управляющий, действуя в интересах собственника, отдает ему весь полученный в результате такой деятельности доход.

Имущество создаваемого вами малого предприятия может принадлежать как вам единолично, так и нескольким лицам. В тех случаях, когда это имущество принадлежит кроме вас еще одному и более лицам, говорят об общей собственности.

Общая собственность может быть либо долевой, либо бездолевой (совместной). В случае долевой собственности определяются точные доли участников в праве на общее имущество. При разделе имущества каждый из собственников получает свою долю.

В случае бездолевой (совместной) собственности право собственности на определенный объект не делится между собственниками, они обладают им совместно. Поэтому доля каждого собственника заранее не устанавливается и в случае раздела имущества может быть определена лишь в судебном порядке. Бездолевая собственность возникает лишь в виде исключения между теми собственниками, у которых существуют лично-доверительные отношения: между супругами и между членами крестьянского (фермерского) хозяйства. В иных случаях, например по договору, возникновение совместной собственности признается незаконным. По воле участников отношения совместной собственности могут быть заменены отношениями долевой собственности; обратный переход невозможен.

Источниками прибыли вашего предприятия (объектами предпринимательской деятельности) являются имущество, товары (вещи и услуги), деньги и ценные бумаги, информация, результаты интеллектуальной деятельности (патенты, лицензии, научные работы, литературные произведения, ноу-хау). Объектами вашей предпринимательской работы являются также предприятия – имущественные комплексы, осуществляющие предпринимательскую деятельность.

Объекты предпринимательской деятельности, как правило, могут продаваться и покупаться свободно. В виде исключения купля-продажа отдельных объектов может быть запрещена либо ограничена законом (например, торговля оружием, наркотиками, ядами).

Наличие имущества, необходимого для предпринимательской деятельности, еще не дает права заниматься этой деятельностью. Для того чтобы получить такое право, необходимо легализовать предприятие в органах государственной власти. При этом придется пройти ряд формальных процедур бюрократического свойства. Это, по общему мнению, один из самых неприятных этапов вхождения в бизнес. Однако на самом деле в нем нет ничего страшного.

Хорошие указания приносят не меньшую пользу, чем хорошие примеры.
Луций Сенека, древнеримский философ

Как юридически оформить предприятие

Коммерция должна быть такой же, как религия и наука: не испытывать ни любви, ни ненависти.
Сэмюэл Батлер, английский писатель

Прежде всего нужно запастись терпением и приготовить что– нибудь для чтения, чтобы скоротать время в неизбежных очередях. Впрочем, эти трудности можно обойти, поручив оформление предприятия «под ключ» специально обученным людям. Мой добрый совет: лучше этого не делать. И не только потому, что это заметно облегчит ваш кошелек (на сотни тысяч рублей), но и потому, что вы лишите себя великолепного тренинга в преодолении бюрократических препятствий, с которыми вам еще не раз придется столкнуться.

Юридическое оформление предприятия включает:

• учреждение предприятия, придание ему одной из законных организационно-правовых форм;

• регистрацию предприятия в уполномоченном государственном органе (сегодня это налоговая служба);

• получение разрешения милиции на изготовление печати, штампа, фирменных бланков

и заказ их у изготовителей, имеющих право на эту работу;

• открытие расчетного счета в банке; постановку на учет в налоговой инспекции по месту регистрации предприятия;

• постановку на учет в статистическом учреждении.

Приступая к выполнению перечисленных формальностей, необходимо иметь в виду, что предпринимательской деятельностью в России могут заниматься:

• граждане России;

• граждане иностранных государств и лица без гражданства;

• объединения граждан – коллективные предприниматели (партнеры).

Участниками (субъектами) предпринимательской деятельности – теми, кто ее осуществляет, являются физические и юридические лица. Малое предприятие может быть зарегистрировано как без образования юридического лица (то есть как физическое лицо), так и с образованием юридического лица. Что это за лица такие? Предприниматель должен в этом разбираться.

Что такое физическое и юридическое лицо

Физическое лицо – это любой гражданин (а значит, и вы, уважаемый читатель), который обладает правоспособностью и дееспособностью. Под правоспособностью понимается способность иметь гражданские права и обязанности. Такими правами являются право собственности на имущество, право заниматься предпринимательством и другой не запрещенной законом деятельностью, создавать предприятия, совершать любые законные сделки (в том числе и сделки купли-продажи), брать на себя соответствующие обязательства и т. д. Под дееспособностью понимается способность гражданина своими действиями приобретать права и создавать юридические обязанности, нести ответственность за совершенные правонарушения. По российским законам полной дееспособностью обладают граждане, достигшие совершеннолетия (18 лет).

В нашей стране вы, как и каждый гражданин, можете иметь любые имущественные права и любые обязанности, кроме тех, которые запрещены законом. Лишение и ограничение правоспособности и дееспособности осуществляется в судебном порядке.

Граждане (физические лица) отвечают по своим обязательствам всем принадлежащим им имуществом, за исключением того, которое в соответствии с законом не может быть взыскано (например, жилой дом с хозяйственными постройками – у лиц, основным занятием которых является сельское хозяйство, при условии постоянного проживания в этом доме).

Создание малого предприятия как физического лица – наиболее простой и быстрый способ приобщения к предпринимательской деятельности. Поэтому сегодня подавляющее большинство малых предприятий – физические лица. Однако, как мы увидим далее, эта упрощенная форма имеет ряд недостатков, большинства из которых можно избежать, создав малое предприятие в форме юридического лица.

Юридическое лицо – это предприятие, которое имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает этим имуществом по своим обязательствам. Юридическое лицо может от своего имени приобретать имущественные и неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Юридические лица должны иметь самостоятельный баланс и смету. Учреждаемое вами малое предприятие в форме юридического лица в правовом отношении является организацией. Что такое организация? В этом также полезно разобраться.

Помните, что каждый человек смотрит на жизнь и возникающие повседневно проблемы со своей, особенной точки зрения.

М. Рубинштейн, американский социолог

Ваша организация

Под организацией понимается группа людей, деятельность которых координируется для достижения общих целей. Малое предприятие – это организация коммерческая, то есть такая, для которой извлечение прибыли является главной целью и которая имеет право использовать эту прибыль по своему усмотрению.

Законодательство разрешает создавать малые предприятия в различных организационно-правовых формах. На практике, однако, наибольшее распространение получили малые предприятия в форме хозяйственных обществ (закрытых акционерных обществ или обществ с ограниченной ответственностью), а также производственных кооперативов. Каждая из этих организационно-правовых форм имеет ряд особенностей, преимуществ и недостатков, которые вы должны учитывать при своем выборе.

Начнем с хозяйственных обществ.

Хозяйственное общество – это коммерческая организация с общим (уставным) капиталом, разделенным на вклады учредителей. Имущество, которое создано за счет вкладов участников, а также произведенное и приобретенное обществом в ходе его деятельности, принадлежит ему на праве собственности. Хозяйственные общества создаются в форме акционерных обществ и обществ с ограниченной ответственностью.

Акционерное общество – такое, уставный капитал которого разделен на определенное число акций – ценных бумаг, дающих право на получение определенной доли прибыли (дивиденда). Как участник акционерного общества (акционер) вы не отвечаете по его обязательствам и несете риск убытков от деятельности общества лишь в пределах стоимости своих акций. Учредители акционерного общества заключают между собой договор в письменной форме (так называемый «учредительный договор»), в котором определяются порядок создания общества, размер его уставного капитала, доли участников, характер и стоимость акций.

Акционерные общества подразделяются на открытые (ОАО) и закрытые (ЗАО).

Открытые акционерные общества – такие, в которых участники могут свободно, без согласия других акционеров, продавать принадлежащие им акции. ОАО проводит открытую подписку на выпускаемые им акции и пускает их в свободную продажу. В этом таится определенная опасность. Акции предприятия, оказавшись на бирже, могут быть скуплены посторонними людьми (это часто делается без лишнего шума через подставных лиц), и в один прекрасный день вы можете утерять контроль над предприятием, созданным вами и вашими коллегами. Этого можно избежать, учредив малое предприятие в форме закрытого акционерного общества (ЗАО). Поэтому ЗАО получили большое распространение среди малых предприятий в форме акционерных обществ.

Закрытое акционерное общество

ЗАО отличается от ОАО тем, что акции распределяются только среди его учредителей или другого, заранее установленного узкого круга лиц. Участники закрытого общества имеют преимущественное право на приобретение акций, продаваемых другими членами акционерного общества. Количество участников закрытого общества не должно превышать пятидесяти человек. Еще большей популярностью пользуются малые предприятия в форме обществ с ограниченной ответственностью (ООО).

Общество с ограниченной ответственностью

По сути, это то же, что и ЗАО, но без акций. Дело в том, что работа с акциями – весьма дорогое и хлопотное дело. Вместо акций в ООО выступают доли участников, на которые учредительными документами разделен уставный капитал. Внеся свою долю, участник общества обретает право на получение определенной части прибыли и голосов для

управления предприятием. Участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков по деятельности общества в пределах своих вкладов. Количество участников общества с ограниченной ответственностью не должно превышать пятидесяти человек.

Участниками обществ всех форм могут быть как физические, так и юридические лица. Участниками хозяйственных обществ не имеют права быть государственные органы и органы местного самоуправления.

Вкладами в имущество хозяйственных обществ любых форм являются деньги, ценные бумаги, вещи, имущественные либо иные права, имеющие денежную оценку.

Члены хозяйственных обществ имеют право:

• участвовать в управлении обществом, располагая при принятии решений количеством голосов, пропорциональным своей доле в складочном капитале либо числу акций или долям в уставном капитале;

• принимать участие в распределении прибыли;

• в случае ликвидации организации получить свою долю имущества, оставшуюся после расчетов с кредиторами;

• получать всю информацию о состоянии дел в организации и знакомиться с ее бухгалтерскими и другими документами.

В хозяйственных обществах не предусматривается (правда, и не запрещается) личное участие учредителей, участников, акционеров в коммерческой предпринимательской деятельности организации. Поэтому возможно одновременное участие в нескольких обществах.

Еще одна форма малого предприятия, дающая возможность личного вклада участников в производственную деятельность организации, – производственный кооператив. Дело в том, что в хозяйственных обществах любых форм (и в ЗАО, и в ООО) вы не обязательно должны работать.

Ваши права акционера или участника не связаны с вашим личным трудовым вкладом. Поэтому если главной целью предприятия является ваша трудовая деятельность (например, строительство, перевозки людей и грузов и т. п.), в ряде случаев целесообразно создать производственный кооператив, или, что то же самое, – артель.

Производственный кооператив

Производственный кооператив, или артель – это добровольное объединение физических и юридических лиц на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, предполагающее личное трудовое и иное участие. Члены производственного кооператива вносят определенные уставом паевые взносы, которые вместе с заработанной собственностью составляют имущество кооператива. Некоторую часть этого имущества образуют неделимые фонды.

Член кооператива вправе выйти из него по своему желанию в любое время. При этом он может получить причитающуюся на его пай долю от части кооперативного имущества, остающейся после выделения из него неделимых фондов. Члены производственного кооператива несут по его обязательствам определенную, предусмотренную законом и уставом кооператива, личную ответственность. Прибыль кооператива распределяется между его членами, как правило, в соответствии с их трудовым вкладом.

Число членов кооператива должно быть не менее пяти. Это тот минимум, начиная с которого артель может плодотворно работать.

В отличие от хозяйственных обществ кооператив объединяет граждан, участвующих в его деятельности личным трудом. При этом размер паевого взноса не влияет на количество голосов, принадлежащих его обладателю при принятии управленческих решений, и на получаемую им долю прибыли: каждый член кооператива располагает одним голосом, а прибыль распределяется между членами кооператива в соответствии с их трудовым вкладом.

Зарегистрировав свое малое предприятие и пройдя все необходимые бюрократические

формальности, вы получаете статус малого предпринимателя.

Мала рыба, а лучше любого таракана.
М. Е. Салтыков – Щедрин, русский писатель

Ваш статус – «малый предприниматель»

Познакомимся с некоторыми основами законодательства о малом предпринимательстве.

Право на предпринимательскую деятельность приобретается посредством государственной регистрации предприятия в порядке, установленном законом.

Предпринимательская деятельность, осуществляемая без привлечения наемного труда, может регистрироваться как индивидуальная предпринимательская деятельность без образования юридического лица. Предпринимательская деятельность, осуществляемая с привлечением наемного труда, регистрируется как предприятие – юридическое лицо.

Ведение предпринимательской деятельности без регистрации запрещается.

Предпринимательская деятельность может осуществляться как собственником, так и менеджером, управляющим имуществом собственника на праве хозяйственного ведения или оперативного управления с установлением пределов такого управления.

Отношения управляющего предприятием и собственника имущества регламентируются договором (контрактом), определяющим взаимные обязательства сторон, ограничения прав использования имущества и осуществление отдельных видов деятельности, порядок и условия финансовых взаимоотношений и материальной ответственности сторон, основания и условия расторжения договора.

Собственник имущества не имеет права вмешиваться в деятельность предприятия после заключения договора с управляющим, за исключением случаев, предусмотренных договором, уставом предприятия и законодательством Российской Федерации.

Законодательство РФ понимает под малыми предприятиями коммерческие организации ограниченной численности. Правовые нормы устанавливают, что доля участия в уставном капитале малых предприятий государственных, муниципальных и иных (не частных) организаций не должна превышать 25 %. Кроме того, доля уставного капитала малого предприятия, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся малыми предпринимателями, также не должна быть более 25 %.

Вы должны помнить, что предельная численность работников малого предприятия не должна превышать:

- в промышленности – 100 чел.;
- в строительстве – 100 чел.;
- на транспорте – 100 чел.;
- в сельском хозяйстве – 60 чел.;
- в научно-технической сфере – 60 чел.;
- в оптовой торговле – 50 чел.;
- в розничной торговле и бытовом обслуживании населения – 30 чел.;
- в остальных отраслях и при осуществлении других видов деятельности – 50 чел.

Превышение этой численности лишает вас статуса малого предпринимателя (и, естественно, соответствующих льгот) на период, в течение которого допущено превышение, и на последующие три месяца.

Следует иметь в виду, что указанные выше нормы – это средние за отчетный период (как правило – за год) численности работников предприятия, в том числе работающих по договорам гражданско– правового характера и по совместительству с учетом реально отработанного времени, а также работников представительств, филиалов и других обособленных подразделений малого предприятия.

Если вы создаете многопрофильное (осуществляющее несколько видов деятельности) предприятие, то оно будет отнесено к малым по тому виду деятельности, доля которого является наибольшей в годовом объеме оборота или годовом объеме прибыли.

Свой статус малое предприятие получает с момента подачи заявления на регистрацию в органах исполнительной власти. Получив статус малого предпринимателя, вы обретаете право начать и вести предпринимательскую деятельность. Для этого требуется учреждение, приобретение или преобразование предприятия, а также заключение договора о собственном имуществе предприятия (последнее – только для юридических лиц).

Теперь вы можете привлекать на договорных началах и использовать финансы, имущество, интеллектуальную собственность и имущественные права граждан и юридических лиц. Вы получаете возможность самостоятельно планировать производственную деятельность, выбирать поставщиков и потребителей своей продукции, устанавливать на нее цены, осуществлять административно-распорядительную деятельность по управлению предприятием (последнее – только для юридических лиц). Можете также нанимать и увольнять работников (только для юридических лиц), распоряжаться прибылью предприятия, пользоваться услугами системы государственного социального обеспечения, медицинского и социального страхования. Вам разрешается образовывать союзы, ассоциации и другие объединения предпринимателей, вести внешнеэкономическую деятельность. Вы имеете право оспаривать в суде действия граждан, юридических лиц и органов государственного управления.

Кроме предоставления указанных прав, статус малого предпринимателя налагает на вас и ряд обязанностей. Главная из них – выполнять обязательства, вытекающие из российских правовых норм, в том числе из заключенных договоров. Вы теперь обязаны заключать трудовые договоры с работниками (только для юридических лиц). Вы должны полностью рассчитываться с работниками предприятия согласно заключенным договорам, независимо от финансового состояния предприятия. Должны осуществлять социальное, медицинское и иные виды обязательного страхования граждан, работающих у вас по найму, и обеспечивать им условия для нормальной трудовой деятельности в соответствии с законодательством о труде. Вы обязаны правильно составлять декларацию о доходах предприятия, своевременно представлять ее налоговым органам и уплачивать установленные законом налоги. В случае невозможности выполнения обязательств перед кредиторами вы должны заявить о банкротстве предприятия.

Статус малого предпринимателя наделяет вас и определенной ответственностью. Вы отвечаете за ненадлежащее исполнение заключенных договоров, нарушение прав собственности других субъектов, нарушение антимонопольного законодательства, несоблюдение безопасных условий труда, загрязнение окружающей среды, реализацию продукции, причиняющей вред здоровью. Вы также отвечаете перед кредиторами имуществом предприятия в соответствии с организационно-правовой формой предприятия. За нарушение условий, содержащихся в лицензиях, вы можете быть лишены лицензий на осуществление отдельных видов предпринимательской деятельности.

При создании предприятия – юридического лица вы должны разработать его устав. Устав предприятия – важнейший документ предпринимателя. Требования устава после его утверждения учредителями и регистрации в органах власти становятся обязательными для исполнения всеми органами предприятия и его участниками (акционерами).

Устав предприятия

Разработка устава предприятия, несмотря на кажущиеся трудности, – дело вполне посильное для любого грамотного человека, решившего посвятить себя предпринимательской деятельности. Это очень полезная работа, которую я не рекомендовал бы перепоручать кому-либо.

Работая над уставом, предприниматель вынужден глубоко вникать в существо своей

будущей деятельности, творчески осмысливать те возможности, которые дает ему бизнес, определять пути получения возможно большей прибыли.

Форма устава – произвольная, однако в нем должны быть четко определены:

• полное и сокращенное фирменное наименование предприятия;

• местонахождение предприятия;

• организационно-правовая форма предприятия (общество с ограниченной ответственностью, закрытое акционерное общество и т. д.);

• размер уставного капитала; количество и стоимость долей;

• права участников;

• структура и компетенция органов управления предприятием и порядок принятия ими решений;

• порядок подготовки и проведения общего собрания;

• перечень вопросов, решения по которым принимаются органами управления единогласно или квалифицированным большинством голосов;

• иные положения, предусмотренные законодательством.

Полное фирменное наименование предприятия должно содержать его развернутое название и организационно-правовую форму, а также сокращенное фирменное наименование предприятия и сокращение типа ООО, ЗАО и т. д. Например: Салон красоты «Неотразимая» – Общество с ограниченной ответственностью (ООО).

Сокращенное название предприятия – это его имя. Каким должно быть имя предприятия? Вот некоторые качества, которые полезно учитывать при «крещении» предприятия. Желательно, чтобы имя было:

• кратким;

• понятным;

• благозвучным;

• запоминающимся;

• отражающим направление деятельности предприятия;

• оригинальным;

• с уместным юмором;

• подходящим для рекламы и PR;

• с возможным подтекстом («Неотразимая» – не только о клиентах, но и для конкурентов).

Местонахождение предприятия определяется местом его государственной регистрации. Предприятие должно иметь почтовый адрес для установления с ним связи и при перемене адреса уведомлять об этом зарегистрировавшие его органы.

Участники предприятия имеют право участвовать в общем собрании с правом голоса по всем вопросам своей компетенции, право на получение дивидендов, а также право на получение части имущества общества в случае его ликвидации.

В устав вы должны включить также следующую информацию:

• общие сведения о малом предприятии;

• цель и виды его деятельности;

• ответственность предприятия;

• филиалы и представительства;

• имущество предприятия;

• уставный капитал;

• права и обязанности участников;

• порядок перехода доли в уставном капитале;

• порядок выхода участника из общества;

• управление предприятием;

• сведения о совете директоров;

• сведения о генеральном директоре;

• сведения о ревизионной комиссии;
• порядок аудита;
• порядок реорганизации общества;
• порядок ликвидации общества.

Разработав устав, можно приступить к учреждению предприятия.

Учреждаем и регистрируем малое предприятие как юридическое лицо

Ох, какое нужно терпение, чтобы научиться быть терпеливым!
Станислав Ежи Лец, польский сатирик

Малое предприятие может быть создано как путем его учреждения вновь, так и путем реорганизации существующего (слияния, разделения, преобразования).

Учредителями предприятия выступают физические или юридические лица либо те и другие вместе. Учредителями коммерческих предприятий не могут выступать государственные органы и органы местного самоуправления. Число учредителей открытого акционерного общества не ограничено. Для закрытого акционерного общества и общества с ограниченной ответственностью количество учредителей не должно превышать пятидесяти человек. Предприятие не может иметь в качестве единственного учредителя другое предприятие, состоящее из одного лица. Учредители несут солидарную ответственность по обязательствам, связанным с созданием и регистрацией предприятия.

Создание предприятия путем его учреждения вновь осуществляется по решению учредительного собрания. Если предприятие создается одним лицом, то оно принимает решение об учреждении единолично. В протоколе учредительного собрания об учреждении предприятия должны быть указаны результаты голосования учредителей и принятые ими решения по вопросам создания организации, утверждения устава предприятия, избрания органа управления.

Решения о создании предприятия, утверждении устава, денежной оценке капиталов, вносимых учредителями в уставный фонд, должны приниматься учредителями единогласно. При избрании органов управления предприятием решение принимается учредителями квалифицированным большинством в три четверти голосов.

При этом количество голосов каждого учредителя соответствует его доле в уставном капитале (уставном фонде) предприятия. Учреждение предприятия закрепляется письменным договором о его создании (договор по традиции называют учредительным, хотя это не совсем правильно: по действующему законодательству единственным учредительным документом является устав предприятия). В договоре о создании предприятия должен быть указан порядок совместной деятельности учредителей по созданию предприятия, размер уставного капитала предприятия, размеры долей (вкладов, акций) в уставном капитале, порядок их оплаты, права и обязанности учредителей по созданию предприятия. В случае учреждения предприятия одним лицом в решении об его создании должны быть указаны размер уставного капитала и порядок его оплаты.

В учредительный договор вашего общества с ограниченной ответственностью вы должны включить следующие разделы:

• общие сведения об обществе;
• имущество;
• уставный капитал;
• доли участников;
• права участников;
• обязанности участников;
• обязательства участников;
• распределение чистой прибыли между участниками;

• сведения о системе и органах управления обществом;
• порядок реорганизации и ликвидации общества;
• порядок разрешения споров и разногласий;
• распределение расходов, связанных с созданием общества;
• дата вступления учредительного договора в силу;
• подписи участников.

Ваше малое предприятие должно пройти государственную регистрацию в уполномоченном органе: юридическое лицо – в налоговой инспекции, предприятие без образования юридического лица – в администрации по месту постоянного жительства. Государственной регистрации подлежат также изменения и дополнения в уставе предприятия.

При государственной регистрации малого предприятия – юридического лица в регистрирующий орган – налоговую инспекцию должны быть представлены следующие документы:

• заявление учредителя;
• устав;
• договор о создании предприятия (учредительный договор);
• свидетельство об уплате пошлины.

Документы могут быть представлены как лично, так и по почте. В течение пяти календарных дней с момента подачи документов налоговая инспекция принимает решение о возможности регистрации, вносит предприятие в реестр юридических лиц и выдает заявителю временное свидетельство о регистрации.

Оплата в банк части уставного капитала, предусмотренной договором о создании предприятия, производится с тем расчетом, чтобы справка банка была предоставлена в регистрационную палату не позднее 30 дней после получения временного свидетельства о регистрации. В противном случае регистрация становится недействительной.

Регистрация малых предприятий – как с образованием, так и особенно без образования юридического лица, существенно упрощена.

Оставшаяся часть уставного капитала вносится в течение первого года деятельности. Контроль за внесением оставшейся доли осуществляют налоговые органы.

Зарегистрировав предприятие, необходимо поставить его на учет в налоговый орган по месту зарегистрированного адреса. Регистрация предприятия дает право получения в милиции разрешения на изготовление печати и штампа организации.

Предприятие – юридическое лицо получает право открытия в избранном им банке расчетного (текущего) счета, валютных и других счетов. Чтобы получить разрешение на открытие счетов, необходимо представить в банк подлинник справки налогового органа о постановке предприятия на учет.

Отказ в регистрации возможен только в связи с несоответствием поданных документов и содержащихся в них сведений требованиям законодательства. Отказ в регистрации предприятия под предлогом нецелесообразности его создания запрещен законом.

Государственная регистрация малого предприятия без образования юридического лица (индивидуального предпринимателя) осуществляется районной администрацией по месту постоянного жительства предпринимателя в тот же день, когда он представляет заявление и документ об уплате регистрационного сбора (обычно – один МРОТ), либо в трехдневный срок, если документы пересылаются по почте.

Индивидуальный предприниматель становится на учет в налоговой инспекции по месту регистрации и получает подробный инструктаж о своих правах и обязанностях от работников администрации и налогового органа.

Реорганизация предприятия может производиться добровольно в форме слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования. Имущество предприятий, создаваемых в результате реорганизации, формируется только за счет имущества

реорганизуемых организаций.

После регистрации в соответствующих государственных органах малое предприятие приобретает статус юридического лица. Если гражданин (физическое лицо) регистрируется в качестве индивидуального предпринимателя, то он с момента регистрации обретает статус малого предпринимателя. Глава крестьянского (фермерского) хозяйства, ведущего деятельность без образования юридического лица, признается предпринимателем с момента государственной регистрации этого хозяйства.

Правила Гражданского кодекса Российской Федерации, регулирующие деятельность коммерческих организаций – юридических лиц, применяются и к предпринимательской деятельности граждан, осуществляемой без образования юридического лица. Однако регистрация и деятельность малого предприятия без образования юридического лица по сравнению с малым предприятием – юридическим лицом имеет ряд существенных особенностей.

Особенности малых предприятий – юридических лиц и предпринимателей без образования юридического лица

Малое предприятие – юридическое лицо, которое регистрируется как коммерческая организация, в соответствии с Трудовым кодексом РФ получает соответствующие права организации – найма и увольнения сотрудников, оплачиваемых отпусков, стажа и пенсионного обеспечения работающих и т. д. В отличие от него малое предприятие без образования юридического лица – это лишь право гражданина заниматься индивидуальной предпринимательской деятельностью.

Малое предприятие – юридическое лицо отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему обособленным имуществом, в то время как учредитель, участник малого предприятия или собственник его имущества не отвечают по обязательствам предприятия. Малый предприниматель без образования юридического лица отвечает по своим обязательствам как физическое лицо, то есть всем принадлежащим ему лично имуществом, на которое может быть обращено взыскание. Учредители и участники малого предприятия – юридического лица могут объединять свои ресурсы на постоянной основе. Индивидуальная же предпринимательская деятельность не дает подобной возможности.

Малое предприятие без образования юридического лица получает льготную и упрощенную по сравнению с малым предприятием – юридическим лицом систему налогообложения, некоторые преимущества по всевозможным сборам и выплатам.

Для малого предпринимательства без образования юридического лица предусмотрена существенно упрощенная система регистрации, учета и отчетности.

Со статусом юридического лица также связан ряд важных для предпринимательской деятельности возможностей работы с банками (расчетный счет), судом (арбитражем), другими учреждениями и государственными органами.

Таким образом, сравнивая малое предпринимательство с образованием юридического лица и без такового, можно прийти к выводу, что каждая из этих форм имеет свои плюсы и минусы. Выбирая ту или иную форму, вы должны исходить из масштаба предстоящей деятельности, выбираемой отрасли бизнеса, своих возможностей, состояния рынка.

В ряде случаев целесообразно начать предпринимательство без образования юридического лица, а уже потом, набравшись опыта и накопив необходимый капитал, зарегистрировать малое предприятие – юридическое лицо.

Для ведения определенного вида деятельности вы должны получить разрешение – официальный документ, дающий право осуществления этой деятельности.

Получаем лицензии и разрешения

Бизнес – дело, которому ты служишь за страх и за деньги.
Предпринимательский фольклор

Лицензия выдается уполномоченным на это государственным органом, компетентным в области лицензируемой деятельности. Лицензия действует при обязательном соблюдении условий, указанных в ней. Соблюдение этих условий контролируют лицензирующие органы. Основными целями лицензирования являются защита прав, свобод, законных интересов, здоровья и нравственности граждан, обеспечение безопасности и обороны страны, а также единого экономического пространства на всей ее территории. Законом устанавливается единый для всей страны порядок лицензирования и единый перечень лицензируемых видов деятельности.

По каждому виду лицензируемой деятельности с учетом его специфики разрабатывается отдельное положение о лицензировании. Лицензирование проводится гласно и открыто при неукоснительном соблюдении законности.

Лицензия выдается отдельно на каждый лицензируемый вид деятельности. Для принятия лицензирующим органом решения о выдаче лицензии туда необходимо представить следующие документы:

• заявление с указанием наименования и организационно– правовой формы предприятия, места его нахождения, наименования банка и номера расчетного счета в этом банке (для предприятия – юридического лица); фамилии, имени, отчества, данных документа, удостоверяющего личность (для предпринимателя без образования юридического лица); лицензируемого вида деятельности, который предприниматель намерен осуществлять, и срока осуществления;

• копии учредительных документов и свидетельства о государственной регистрации предприятия; если копии не заверены нотариусом, то к ним прилагаются оригиналы;

• справку о постановке на учет в налоговом органе;

• документ, подтверждающий внесение платы за лицензирование.

За действия уполномоченных органов, связанные с лицензированием, уплачивается государственная пошлина в следующих размерах:

• рассмотрение заявления о предоставлении лицензии – 300 руб.;

• предоставление лицензии – 1000 руб.;

• переоформление документа, подтверждающего наличие лицензии, – 100 руб.

Лицензирующий орган принимает решение о выдаче или об отказе в выдаче лицензии в срок, не превышающий 60 дней со дня получения заявления соискателя со всеми необходимыми документами. Лицензирующий орган обязан в указанный срок уведомить соискателя лицензии о принятии решения: уведомление о предоставлении лицензии направляется (вручается) соискателю лицензии в письменной форме; уведомление об отказе в предоставлении лицензии направляется (вручается) соискателю в письменной форме с указанием причин отказа.

В течение 3 дней после представления соискателем документа, подтверждающего уплату пошлины за предоставление лицензии, лицензирующий орган бесплатно выдает предпринимателю документ, подтверждающий наличие лицензии. Получив лицензию, предприятие или индивидуальный предприниматель становится лицензиатом.

Срок действия лицензии не может быть менее 5 лет. Срок действия лицензии по его окончании может быть продлен по заявлению лицензиата – в порядке переоформления документа, подтверждающего наличие лицензии.

Лицензия может быть приостановлена лицензирующими органами в случае выявления ими или иными государственными органами нарушений лицензионных требований, допущенных обладателем лицензии.

Лицензия аннулируется решением суда по представлению лицензирующего органа или органа государственной власти в соответствии с его компетенцией. Основаниями для аннулирования лицензии являются обнаружение недостоверных или искаженных данных в

документах, представленных для получения лицензии, неоднократное или грубое нарушение лицензионных требований, а также незаконность решения о выдаче лицензии.

Начало

С надеждой, верою веселой
Иди… не унывай;
Вперед! мечом и грудью смелой
Свой путь на полночь пробивай.
А. С. Пушкин, русский поэт

Начало играет решающую роль (если первая пуговица застегнута неправильно, все остальные дадут перекос). Кратко сформулируем задачи, с которыми будущий бизнесмен сталкивается с первых шагов деятельности. Вот их краткий перечень:

- Выбор предприятия (вид деятельности и форма собственности).
- Приобретение (аренда) помещения для предприятия и его управления (контора, офис).
- Выбор партнеров (как российских, так и зарубежных).
- Подбор, наем и обучение персонала.
- Выбор организационно-правовой формы, структуры и определение штатов предприятия.
- Создание системы управления.
- Планирование.
- Покупка (аренда) оборудования.
- Регистрация предприятия (деятельности).
- Получение экономической и юридической самостоятельности (открытие счета в банке, получение печати, статус юридического лица, организация самостоятельной бухгалтерии).
- Организация производства.
- Организация торговли.
- Получение кредита.
- Организация финансирования деятельности.
- Снабжение.
- Выход на рынок и соответствующая деятельность (реклама, сбыт и другие маркетинговые задачи).
- Биржевые операции.
- Учет и анализ деятельности.
- Организация контроля.
- Распределение прибыли.
- Выбор экономической модели (хозяйственного механизма).
- Работа с персоналом (социальные, культурные и бытовые вопросы, воспитание).
- Стимулирование и мотивация работников.
- Ценообразование.
- Прогнозирование и развитие деятельности.
- Новации и риск.
- Налогообложение и благотворительная деятельность.
- Транспортные проблемы.
- Внешний порядок.
- Получение и использование необходимой информации (компьютеры и другая современная техника).
- Освоение законодательства (экономического, трудового, уголовного).
- Работа с профсоюзами и другими общественными организациями.
- Создание внутренних и внешних объединений (союзов, ассоциаций).

• Создание совместных предприятий.

Ряд видов деятельности, на которые требуется разрешение органов власти не в порядке лицензирования

1. Деятельность кредитных организаций.
2. Деятельность, связанная с защитой государственной тайны.
3. Деятельность в области производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции.
4. Деятельность в области связи.
5. Биржевая деятельность.
6. Деятельность в области таможенного дела.
7. Нотариальная деятельность.
8. Страховая деятельность, за исключением пенсионного страхования, осуществляемого негосударственными пенсионными фондами.
9. Деятельность профессиональных участников рынка ценных бумаг.
10. Осуществление внешнеэкономических операций.
11. Осуществление международных автомобильных перевозок грузов и пассажиров.
12. Приобретение оружия и патронов к нему.
13. Использование результатов интеллектуальной деятельности.
14. Использование орбитально-частотных ресурсов и радиочастот для осуществления телевизионного вещания и радиовещания (в том числе вещания дополнительной информации).
15. Использование природных ресурсов, в том числе недр, лесного фонда, объектов растительного и животного мира.
16. Деятельность, работы и услуги в области использования атомной энергии.
17. Образовательная деятельность.

Некоторые виды деятельности, на которые требуются лицензии

1. Негосударственная (частная) охранная и сыскная деятельность.
2. Изготовление, торговля, ремонт оружия, вооружения, боеприпасов.
3. Коллекционирование оружия, основных частей огнестрельного оружия, патронов к оружию.
4. Деятельность, связанная с трудоустройством граждан Российской Федерации за пределами Российской Федерации.
5. Деятельность по распространению лекарственных средств и изделий медицинского назначения.
6. Медицинская деятельность.
7. Фармацевтическая деятельность.
8. Деятельность, связанная с оборотом наркотических и психотропных средств и веществ (разработка, производство, изготовление, переработка, хранение, перевозки, отпуск, реализация, распределение, приобретение, использование, уничтожение).
9. Деятельность, связанная с использованием возбудителей инфекционных заболеваний.
10. Оценочная деятельность.
11. Деятельность по реставрации объектов культурного наследия (памятников истории и культуры).
12. Производство табачных изделий.
13. Деятельность по обращению с опасными отходами.
14. Воспроизведение (изготовление экземпляров) аудиовизуальных произведений и фонограмм на любых видах носителей.
15. Деятельность по техническому обслуживанию и ремонту подвижного состава и технических средств, используемых на железнодорожном транспорте.

16. Погрузочно-разгрузочная деятельность на железнодорожном транспорте.

17. Деятельность по предупреждению и тушению пожаров.

18. Производство работ по монтажу, ремонту и обслуживанию средств обеспечения пожарной безопасности зданий и сооружений.

19. Эксплуатация пожароопасных производственных объектов.

20. Производство лекарственных средств.

21. Производство медицинской техники и ее обслуживание (за исключением случая, если указанная деятельность осуществляется для обеспечения собственных нужд юридического лица или индивидуального предпринимателя).

22. Культивирование растений, используемых для производства наркотических средств и психотропных веществ.

23. Деятельность по разведению племенных животных (за исключением случая, если указанная деятельность осуществляется для обеспечения собственных нужд юридического лица или индивидуального предпринимателя).

24. Деятельность по производству элитных семян (семян элиты).

25. Деятельность по хранению зерна и продуктов его переработки.

26. Перевозки морским и внутренним водным транспортом пассажиров и грузов.

27. Перевозки пассажиров на коммерческой основе легковым автомобильным транспортом.

28. Перевозки пассажиров автомобильным транспортом, оборудованным для перевозок более 8 чел. (за исключением случая, если указанная деятельность осуществляется для обеспечения собственных нужд юридического лица или индивидуального предпринимателя).

29. Перевозки грузов автомобильным транспортом грузоподъемностью свыше 3,5 т (за исключением случая, если указанная деятельность осуществляется для обеспечения собственных нужд юридического лица или индивидуального предпринимателя).

30. Погрузочно-разгрузочная деятельность в морских и речных портах.

31. Деятельность по оказанию протезно-ортопедической помощи.

32. Деятельность негосударственных пенсионных фондов.

33. Деятельность по изготовлению защищенной от подделок полиграфической продукции, в том числе бланков ценных бумаг, а также торговля указанной продукцией.

34. Аудиторская деятельность.

35. Турагентская деятельность.

36. Деятельность по продаже прав на клубный отдых.

37. Деятельность по эксплуатации электрических и тепловых сетей (за исключением случая, если указанная деятельность осуществляется для обеспечения собственных нужд юридического лица или индивидуального предпринимателя).

38. Переработка нефти, газа и продуктов их переработки.

39. Транспортировка по магистральным трубопроводам нефти, газа и продуктов их переработки.

40. Х ранение нефти, газа и продуктов их переработки.

41. Реализация нефти, газа и продуктов их переработки.

42. Организация и содержание тотализаторов и игорных заведений.

43. Деятельность по изготовлению и ремонту средств измерений.

44. Проектирование зданий и сооружений I и II уровней ответственности в соответствии с государственным стандартом.

45. Строительство зданий и сооружений I и II уровней ответственности в соответствии с государственным стандартом.

46. Инженерные изыскания для строительства зданий и сооружений I и II уровней ответственности в соответствии с государственным стандартом.

47. Осуществляемая в море деятельность по приемке и транспортировке уловов водных биологических ресурсов, включая рыб, а также других водных животных и растений.

48. Деятельность по управлению инвестиционными фондами, паевыми

инвестиционными фондами и негосударственными пенсионными фондами.

49. Деятельность специализированных депозитариев инвестиционных фондов, паевых инвестиционных фондов и негосударственных пенсионных фондов.

50. Геодезическая и картографическая деятельность.

51. Выполнение работ по активному воздействию на гидрометеорологические и геофизические процессы и явления.

52. Производство пиротехнических изделий, распространение пиротехнических изделий в соответствии с государственным стандартом.

53. Выполнение работ и оказание услуг по хранению, перевозкам и уничтожению химического оружия.

54. Производство, хранение, распространение и применение взрывчатых материалов промышленного назначения.

55. Космическая деятельность.

56. Разработка, производство, испытание и ремонт авиационной техники, в том числе авиационной техники двойного назначения.

57. Деятельность по распространению и техническому обслуживанию шифровальных (криптографических) средств.

58. Эксплуатация опасных производственных объектов.

59. Деятельность по эксплуатации газовых сетей.

60. Деятельность по технической защите конфиденциальной информации.

61. Деятельность по разработке и (или) производству средств защиты конфиденциальной информации.

Полезная информация Начинающему предпринимателю

1. Регистрирующий орган не вправе требовать представления других документов, кроме установленных законом о регистрации малого предприятия.

2. Нет необходимости представлять в регистрирующий орган документы, подтверждающие оплату уставного капитала, а в том случае, если в уставный капитал вносилось имущество, то документы, подтверждающие право собственности на него. Требование представления этих документов в регистрирующий орган является незаконным – вместо их представления сейчас в заявлении о государственной регистрации заявитель ставит подпись в подтверждение того, что «при создании юридического лица соблюден установленный для юридических лиц порядок их учреждения, в том числе оплаты уставного капитала (уставного фонда, складочного капитала, паевых взносов) на момент государственной регистрации».

3. Проверка на соответствие законодательству представленных документов (например, устава организации) не входит в обязанности регистрирующего органа – в заявлении о государственной регистрации заявитель ставит подпись в подтверждение того, что «представленные учредительные документы соответствуют установленным законодательством Российской Федерации требованиям к учредительным документам юридического лица данной организационно-правовой формы». Если же окажется, что документы законодательству не соответствовали или в них были указаны недостоверные сведения, то лицо, предоставившее такие сведения, несет ответственность, при этом регистрирующий орган вправе потребовать в судебном порядке ликвидации организации.

4. Главным недостатком предпринимательства без образования юридического лица является то, что индивидуальный предприниматель отвечает по своим обязательствам, в том числе возникшим при осуществлении предпринимательской деятельности, всем принадлежащим ему имуществом, за исключением того, на которое взыскание не может быть обращено в соответствии с законом. Для предприятий в форме ООО такого риска нет – в них происходит обособление имущества для ведения предпринимательской деятельности, и по долгам организации отвечают только имуществом организации.

5. Деятельность, на осуществление которой получена лицензия, может выполняться

только получившим лицензию юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем, то есть лицензию нельзя передать другому лицу.

Рассмотрению перечисленных проблем посвящено основное содержание книги (и многих тысяч других). Отметим лишь некоторые трудности, с которыми встречается начинающий бизнесмен:

• сложность определения цели и направлений деятельности: если не знаешь, куда идти, можешь оказаться в нежелательном месте;

• страх перед неизвестностью: нужно найти силы и стимулы, чтобы победить его;

• неточность и недостаток информации об условиях предполагаемой деятельности (что приводит к риску);

• неумение разработать обоснованный, последовательный и логичный план деятельности предприятия (этому в какой-то мере помогут рекомендации по составлению бизнес-плана представленные в 12 шаге).

Итак, сделан 2-й шаг: вы – хозяин собственного предприятия. Зарегистрировались, получили лицензии. Можно выходить на рынок и подумать о прибыли.

Судьба твоих грядущих дней,
Мой сын, в твоей отныне воле.
А. С. Пушкин, русский поэт

Шаг 3-й
От потребностей людей к моей прибыли

Кому я нужен со своим Предприятием?

Вы можете рассчитывать на успех предпринимательской деятельности лишь в том случае, если она будет востребована. Кому же она может понадобиться? Ответ такой: как предприниматель вы потребуетесь тем, кто в чем-нибудь нуждается.

Мир устроен так, что каждому жителю Земли что-нибудь требуется. Всем людям независимо от возраста, пола, общественного положения и профессии необходимы пища, одежда, жилье. Многие нуждаются в лечении, образовании, развлечениях. Необходимы также транспорт, защита от врагов, помощь в старости. Нужда это чувство ощущаемой человеком нехватки чего-нибудь.

Нужда – понятие довольно расплывчатое. Под нуждой в пище можно понимать и желание съесть шоколадку, и чувство, которое испытывает голодающий бедняк.

Нужда реализуется через потребность. Потребность – это нужда, принявшая специфическую форму в зависимости от качеств конкретного человека, прежде всего в соответствии с его личностью и культурным уровнем. У одного нужда в пище воплощается в хлебе, у другого в кукурузной лепешке. Одни нуждающиеся в развлечениях идут в театр, другие на дискотеку, третьи на стадион.

Человека, который имеет намерение удовлетворить определенные потребности, называют потребителем.

Наличие потребности еще не говорит о возможности ее удовлетворения. Для того чтобы удовлетворить потребность, нужны соответствующие средства, прежде всего деньги. Если потребность подкреплена наличием денег, она превращается в спрос. Удовлетворение спроса достигается с помощью товаров: вещей и услуг. Вещи имеют материальный характер: это пища, одежда, жилье. Услуги нематериальны: например, торговля, образование, лечение. Эти товары вы и предложите людям, рассчитывая получить за это деньги – прибыль.

Производство товаров будет осуществляться на вашем предприятии.

Что же такое предприятие, в чем заключается предпринимательская деятельность, что понимать под словами «бизнес», «бизнесмен»?

Предпринимать означает затевать, исполнять какое-либо новое дело, приступать к совершению чего-либо значительного.

Толковый словарь В. Даля

Что предпринимает предприниматель?

Начнем с предприятия.

Предприятие – это специально созданный имущественный комплекс (фабрика, магазин, парикмахерская), предназначенный для производства товаров (вещей или услуг). В состав предприятия как имущественного комплекса входят все виды имущества, предназначенные для его деятельности. Они образуют капитал предприятия. А деятельность, осуществляемая с помощью предприятия, направленная на удовлетворение потребностей населения в товарах (вещах и услугах) и имеющая целью получение прибыли, – это и есть предпринимательская деятельность, иначе говоря – предпринимательство. Люди, занимающиеся предпринимательской деятельностью, именуются предпринимателями.

Особо следует остановиться на таких понятиях, как бизнес и бизнесмен. «Бизнес» по-английски означает «дело». Словари уточняют, о каком деле идет речь: имеется в виду экономическая деятельность, занятие, дающее прибыль. Бизнесмен, соответственно, – делец, человек, добивающийся выгоды. Нетрудно убедиться, что «бизнес», «бизнесмен» по смыслу весьма близки понятиям «предпринимательство», «предприниматель». В российской практике их можно считать синонимами, тем более что в Гражданском кодексе слова «бизнес» и «бизнесмен» отсутствуют, а их смысл полностью совпадает с тем, который кодекс вкладывает в понятия «предпринимательская деятельность» и «предприниматель».

Одним из ключевых понятий рыночной экономики является прибыль. Под прибылью понимается разность между доходами (выручкой от реализации товаров и др.) и расходами (затратами капитала). Прибыль является целью предпринимательства, стимулом для занятия бизнесом. Однако этим роль прибыли не ограничивается. Прибыль нужна предпринимателю не только как источник его благосостояния. Рачительный бизнесмен прежде всего направит полученную прибыль на развитие своего предприятия, совершенствование бизнеса, улучшение свойств товаров, повышение качества услуг.

К этому его постоянно подталкивают требования потребителя, осуществляющего свой выбор в условиях острой рыночной конкуренции предпринимателей, постоянно предлагающих товары и услуги.

Под **предложением** понимается количество товара, которое представляется на продажу по данной цене. Цена – это денежное выражение ценности товара, образующееся под влиянием объективных и субъективных обстоятельств. Главным объективным обстоятельством является стихийно складывающееся на рынке соотношение предложения и спроса на товар. Субъективные обстоятельства определяются прежде всего знаниями и опытом предпринимателя, его умением выгодно продать свой товар. Предпринимательство сопровождается жесткой борьбой, соперничеством между предпринимателями за получение наивысшей прибыли – **конкуренцией** .

Обобщая, можно сказать, что смысл предпринимательской деятельности заключается в удовлетворении потребностей населения в товарах и услугах. Удовлетворение потребностей достигается путем использования имущества, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг. Движущим мотивом предпринимательства, его целью является получение прибыли. Предпринимательская деятельность является неотъемлемым правом гражданина (для ее осуществления требуется не разрешение, а регистрация) и носит инициативный

характер (предпринимателя не назначают, им становятся). Предпринимательство – это не одноразовый акт, а постоянное занятие, систематическая деятельность.

Предпринимательская деятельность по своей природе рискованна (подобно деятельности летчика или военного). Риск предпринимателя обусловлен возможностью понести ущерб (убытки) по не зависящим от него причинам. За последствия риска предприниматель отвечает сам. Государство не вмешивается в предпринимательскую деятельность – его роль ограничивается установлением «правил игры», контролем их соблюдения, а также регистрацией предпринимательства и взиманием налогов.

Деятельность предпринимателя разворачивается на рынке. Поэтому очередной вопрос, в котором вы должны разобраться: что такое рынок и для чего он вам нужен?

Зарплата – то, что должны платить.
Служебный фольклор

Чтобы заработать на жизнь, надо работать. Но чтобы разбогатеть, надо придумать что-то другое.
Альфонс Кар, французский писатель

Великое изобретение человечества

Единственной конечной целью производства является потребление.
Адам Смит, английский экономист

Итак, у вас есть товары, необходимые потребителю, а у него есть спрос на эти товары, то есть потребность в них и деньги для покупки. Возникает вопрос: как найти этого самого потребителя и как ему найти вас? Иначе говоря, как вам связаться? Проще всего было бы установить прямую связь: для каждого отдельного товара вы находите определенного покупателя, он платит деньги и получает покупку. Иногда так и делают.

Можно, например, сшить костюм или туфли по индивидуальному заказу. Но такой прямой и короткий путь товара «из рук в руки» – редкое исключение. Нельзя миллионы экземпляров одежды и обуви заранее распределить на миллионы конкретных потребителей. Как же быть?

Человечество в результате тысячелетних поисков нашло замечательный механизм для установления связи «потребитель – предприниматель». Это рынок. Не будет преувеличением сказать, что рынок – величайшее достижение цивилизации, ничуть не меньшее, чем, скажем, колесо или конвейер. Это своеобразный резервуар, куда, с одной стороны, предприниматели «сливают» товары, а с другой – потребители удовлетворяют свои потребности в вещах и услугах.

Отношения на рынке между продавцами и покупателями товаров регулируются с помощью так называемого рыночного механизма – набора правил и способов ведения рыночной деятельности.

Главными из этих правил являются требования рыночных свобод: продавец вправе выбирать для продажи тот товар, который хочет, продавать тому, кому считает нужным, и по самостоятельно устанавливаемой им цене; покупатель же вправе покупать то, что ему нужно, у того, у кого хочет, по цене, которая его устраивает. Чтобы сориентироваться в хитросплетениях рынка, не пасть жертвой конкурентов, обмана мошенников, выбрать верный курс в бурной стихии рыночных отношений, необходим верный компас.

Ваш компас – маркетинг

Бедная вдова Лена Брайант зарабатывала на жизнь шитьем платьев. Свой бизнес она сделала, научившись делать женскую одежду особого фасона, скрывающую изменения фигуры у будущих матерей. Оборот ее предприятия составил $50 млн. Другой американке – Пет Ньютон – помог создать собственное дело ее высокий рост. Вначале она научилась шить платья по своей нестандартной фигуре. А когда ей это удалось – открыла предприятие, ставшее вскоре процветающим.

Компасом предпринимателя на рынке, его путеводной звездой является маркетинг, который ориентирует бизнесмена, указывает, что производить, продавать, покупать. Именно маркетинг позволяет сделать выгодный товар, пробиться на рынок, выгодно продать этот товар, завоевать сердце (и кошелек) покупателя. С чего же начинается маркетинг? Где его отправная точка?

Начинающие предприниматели нередко отождествляют маркетинг со сбытом. Это опасное заблуждение. Сбыт – лишь одна из задач, решаемых маркетингом (далеко не первая, хотя и не последняя). Начало маркетинга – в голове каждого человека. Он возникает в тот момент, когда мы начинаем испытывать необходимость в чем-нибудь. Любой из смертных нуждается в еде и питье, жилище и одежде, лечении и общении с себе подобными. Эта нужда, чувство нехватки чего-то необходимого (или кажущегося таковым) и заставляет человека бросаться на поиски желаемого, порождает потребности.

Изучение потребностей людей – важнейшая задача маркетинга. Но знания потребностей мало, так как не каждая из них может быть реализована. Мало ли что человеку нужно! Скажем, у меня есть острая потребность в автомобиле марки «Мерседес» или в черной икре. Это немного значит для производителей автомобилей или икры: купить желаемое я не в состоянии. Владельца товара интересуют не просто потребности, а те из них, которые могут быть обеспечены покупательной способностью конкретных групп людей. Только такие потребности, которые подкреплены материальными возможностями покупателей, образуют спрос. Спрос – это нечто вполне определенное. Его можно изучить, подсчитать, прогнозировать и планировать. Покупательский спрос предприниматель должен обратить в конкретный товар и далее – в свою прибыль. Это одна из центральных задач маркетинга: определить, условно говоря, сколько киллограммов определенного продукта сможет купить население России или конкретного населенного пункта в будущем году.

Спрос покупателя реализуется через рынок. Рынок обеспечивает предпринимателя платой за его товар. Причем в нормальных условиях сумма оплаты должна превышать затраты предпринимателя на некоторую величину, называемую прибылью. Получение прибыли – цель предпринимательской деятельности. Без прибыли не может быть ни предпринимателя, ни предприятия. Суммируя сказанное, можно определить главную цель маркетинга: превращение потребностей людей в прибыль фирмы.

Обратим внимание на то, что маркетинг отталкивается не от товара, а от потребностей покупателя. Распространенная ошибка начинающего (и не только начинающего) предпринимателя – спрашивать потребителя, какие товары ему нужны, и исходя из этого строить свою деятельность. Но потребителю нужен не товар сам по себе. Ему нужно с помощью товара удовлетворять свои нужды. Скажем, бесполезно опрашивать мужчин по поводу того, какая бритва им нужна. Еще лет десять тому назад большинство ответило бы: электрическая. Однако в последние годы спрос на эти бритвы резко упал. Почему? Удовлетворение потребностей в бритье стало возможно с помощью безопасных бритв – ножей новой конструкции, которые обладают рядом существенных преимуществ по сравнению с самыми лучшими электробритвами (прежде всего – это быстрота и чистота бритья). Выиграл тот предприниматель, который вовремя нашел способ удовлетворения потребностей на новой основе. Сказанное, конечно, не означает, что не надо изучать покупательский спрос на отдельные конкретные товары, но важно понимать, что главное в маркетинге – видеть конечную цель: удовлетворение потребностей человека.

Однако маркетинг – не единственная премудрость, которую должен освоить предприниматель. Какие же еще тайны хранит наука предпринимательства?

Наука предпринимательства

Движущим мотивом предпринимательства, его целью является получение прибыли.

Предпринимательство можно рассматривать как объединение ряда предметов, каждый из которых является его неотъемлемой частью и позволяет осветить его с разных сторон. При таком подходе в круге главных источников, питающих предпринимательство, оказываются экономика, менеджмент, маркетинг, которые в совокупности позволяют решать его практические задачи. Экономика как наука о ведении общественного хозяйства образует теоретический фундамент предпринимательства. Она рассматривает производство, распределение, обмен и потребление всевозможных благ, удовлетворяющих потребности людей, в условиях ограниченности ресурсов и связанной с этим необходимости выбора.

Различают экономическую теорию, рассматривающую закономерности экономических процессов, и прикладную экономику, нацеленную на выработку практических рекомендаций для деятельности. В зависимости от масштаба изучаемых экономических явлений выделяют макроэкономику, охватывающую экономические явления в стране или регионе в целом, и микроэкономику, занимающуюся поведением отдельных экономических субъектов (производителей и потребителей) в конкретных рыночных ситуациях. В зарубежной практике изучения предпринимательства в качестве самостоятельного предмета, входящего в эту дисциплину, существует так называемая экономикс – исследование поведения людей в процессе производства, распределения и потребления материальных и нематериальных благ при ограниченности ресурсов.

Маркетинг, как мы уже упоминали, рассматривает методы получения прибыли, основанные на исследовании рынка, занимается изучением потребительского спроса и управлением им. Главная задача маркетинга – превращение потребностей населения в прибыль предприятия. Сфера интересов маркетинга – потребитель, товар и рынок. Применительно к ним вырабатывается стратегия предпринимательства, организуются сбыт, сервис и реклама.

Менеджмент – наука и практика управления людьми, материальными средствами и другими ресурсами применительно к определенной цели. В предпринимательстве такой главной целью является получение прибыли. Менеджмент изучает закономерности преобразования информации в системах управления, управление финансами (финансовый менеджмент), организацию труда управляющих, социально-психологические стороны деятельности персонала предприятия (персонал-менеджмент), методы планирования и распределения ограниченных ресурсов (экономико-математические методы), формирование организационных структур управления. В сфере менеджмента находятся также вопросы выработки управленческих решений, методы прогнозирования экономической ситуации и обоснованного риска (риск-менеджмент).

Экономические механизмы ведения хозяйства, закономерности процессов производства, распределения, обмена и потребления всевозможных благ в условиях ограниченных производственных ресурсов и необходимости рационального выбора – все это рассматривает экономика. Маркетинг позволяет предпринимателю узнать и выбрать методы изучения рынка, потребительского спроса и предложения товаров и услуг, дает рекомендации, как сделать выгодный товар, вывести его на рынок и организовать прибыльный сбыт. Менеджмент вооружает предпринимателя знаниями по управлению предприятием и его финансами, учит методам руководства и работе с персоналом, оптимальному использованию ресурсов.

Итак, главная задача предпринимательства – выяснить спрос потребителя, а значит, побудить его раскошелиться. Поразмышляем, как лучше это сделать.

Потребитель – прибыль

Блюсти всюду выгоду – это жизненное правило здравого смысла.
Люк де Кланье Вовенарг, французский писатель

Чтобы научиться управлять спросом, нужно прежде всего разобраться в том, каким он бывает. Наиболее простой случай – отсутствие спроса на данный товар. Например, в последнее время у нас практически нет спроса на лекции по научному коммунизму.

Частным случаем отсутствия спроса является так называемый отрицательный спрос, когда потребитель не просто не желает данного товара, но даже готов нести издержки, чтобы от него избавиться. Так, в ряде случаев покупатель готов заплатить только за то, чтобы его оставили в покое и не навязывали ему устаревшие или просто ненужные товары либо услуги (у меня лично есть отрицательный спрос на большинство рекламных передач и объявлений по телевидению).

Спрос может также быть регулярным и нерегулярным, растущим и падающим, недостаточным и чрезмерным. Особое место занимает так называемый нерациональный спрос – на товары вредные, опасные, аморальные. Предпринимателям следует обратить пристальное внимание на скрытый спрос, то есть на такой, который существует, но пока еще не только не удовлетворен, но и до конца не выявлен. Например, весьма вероятно, что в наши дни существует скрытый спрос на хорошую научно-популярную литературу (в том числе и по бизнесу), на талантливых честных менеджеров и т. п. Задачей предпринимателя является достижение полноценного спроса, то есть такого, чтобы предприятие было удовлетворено прибылями.

Каким же образом предприниматель может влиять на спрос, добиваясь его полноценности? Проверенный временем путь изменения спроса – совершенствование производства. Рекомендации классиков менеджмента (например, Г. Форда) направлены на то, чтобы увеличивать спрос, снижая себестоимость товара, а значит, и его цену. Растущий при этом спрос на удешевленный товар удовлетворяется путем наращивания объемов выпуска, повышения производительности труда и т. д. Следующий, весьма популярный путь изменения спроса – совершенствование качества товара, придание ему таких свойств, при которых покупатель, располагающий средствами, просто не сможет пройти мимо. Достаточно побывать в современном универмаге, чтобы глубже проникнуться этой идеей. В наше время все чаще на спрос воздействуют путем наращивания коммерческих усилий, то есть больше значения стали придавать не только тому, каким образом делать товар, но и как его предлагать покупателю. Способность продать товар признается не менее важной, чем умение его сделать. Наконец, наиболее современным считается воздействие на спрос путем определения потребностей рынка и преодоления конкурентов. Это и есть путь маркетинга.

Какие цели ставит перед собой маркетинг на этом пути? В литературе по маркетингу выделяют четыре такие возможные цели.

1. Достижение максимально высокого уровня потребления. При этом целью предпринимателя является влияние на потребителя по принципу: чем больше спрос, тем лучше. Основное внимание фирма уделяет тому, чтобы всеми путями стимулировать спрос на свои товары.

2. Достижение максимального удовлетворения потребителя. Целью становится не увеличение потребления, не количество проданного товара, а удовлетворенность покупателя его покупкой. Фирма связывает свое благополучие с благополучием потребителя.

3. Предоставление потребителю максимальной широты выбора товара. Свой успех фирма связывает с тем, что потребитель захочет иметь наибольшую свободу выбора товаров.

4. Максимальное повышение качества жизни. Предприниматель ставит перед собой более сложную цель, видя свои задачи не только в снабжении потребителя определенным товаром, но и в обеспечении его товарами высокого качества, в необходимом количестве, разнообразного ассортимента и доступности. Речь идет о формировании необходимой потребительской физической и культурной среды.

Из чего же состоит маркетинг? По существующим в настоящее время воззрениям, маркетинг складывается из следующих этапов:

• анализ возможностей рынков;
• выбор целевых рынков;
• разработка маркетинговых мероприятий;
• проведение маркетинговых мероприятий.

Анализ возможностей рынков осуществляется в ходе так называемых маркетинговых исследований. Суть этих исследований заключается в выявлении возможностей сбыта товаров как на существующих, так и на новых рынках, в установлении перспектив расширения границ рынка, в разработке товаров, в расширении модификаций товаров на старых и новых рынках (так называемая диверсификация). В ходе маркетинговых исследований оцениваются возможности по улучшению сбыта товаров, ведущего к увеличению прибыли, в соответствии с целями и ресурсами фирмы.

Выбор целевых рынков означает, что фирма будет производить и продавать лишь тот товар, в том месте и тому покупателю, которые отвечают ее целям. При этом должны учитываться отношения с поставщиками, посредниками и конкурентами. Выбор целевых рынков включает измерение и прогнозирование спроса на конкретный товар, сегментирование рынка, отбор целевых сегментов и позиционирование товара на рынке.

Разработка маркетинговых мероприятий включает работу над установлением формы, цены, методов распространения товара и стимулирования покупателя. Маркетинговые мероприятия проводятся по специально разработанному плану.

Процесс управления маркетингом протекает в определенном окружении, или, как принято говорить, в маркетинговой среде. Составляющими этой среды являются сама фирма (предприятие), ее поставщики, посредники, клиентура, конкуренты и так называемые контактные аудитории. Под контактными аудиториями понимается любая группа людей, проявляющая (или могущая проявить) интерес к делам фирмы и оказывающая влияние на ее работу. Это могут быть средства массовой информации, спонсоры, благотворительные организации и т. д. Очень большое значение для решения маркетинговых задач имеют также экономическая, политическая, природная и научно-техническая среда.

Разговор о науке предпринимательства будет неполным, если не рассказать еще об одной, может быть, самой важной проблеме бизнеса – проблеме выбора.

Никакая реклама не может продать то, что продать невозможно.
Сирил Паркинсон, английский сатирик

Ваша главная проблема

В основе всякой добродетели, всякого благородного поступка лежат компромисс и коммерческая сделка.
Эдмунд Берк, английский философ

В своей многотрудной деятельности предприниматель сталкивается с двумя противоречивыми обстоятельствами. Одно из них внушает оптимизм: потребности людей неограниченны. Второе – пессимистического характера: ресурсы для удовлетворения этих потребностей явно ограничены. Как это сказывается на предпринимательской деятельности?

Неограниченность потребностей людей не следует понимать в том смысле, что человек

способен съесть гору пищи сразу или износить огромное количество одежды. Бесконечность потребностей определяется, во-первых, тем, что население Земли постоянно обновляется и новые люди приходят в мир со своими потребностями; во-вторых, тем, что потребности каждого отдельного человека непрерывно растут и развиваются. Этот рост связан с постоянным появлением новых видов материальных и духовных благ и возможностей их получения: еще вчера большинство наших людей устраивала комната в коммуналке, сегодня появилась массовая потребность в отдельной квартире, можно предположить, что завтра многие захотят жить в индивидуальных загородных домах. Так же обстоит дело с пищей и одеждой, бытовой техникой и мебелью, средствами передвижения, качеством медицинской помощи, образованием и т. д. Недаром говорят, что «человеку нужен весь мир». Предпринимателю всегда есть где развернуться.

Вдохновляющие практические примеры

Приведем ряд примеров малых предприятий Московской и Ленинградской областей, имеющих различные организационно-правовые формы и работающих в различных отраслях экономики.

Малое предприятие «Дружба». Выпускаемая продукция: пиломатериалы, столярные изделия.

Малое предприятие «Центр новых технологий». Выпускаемая продукция и услуги: научно-техническое обеспечение и инженерное сопровождение производства брикетного топлива и строительных материалов из отходов промышленного и сельскохозяйственного производства.

Малое государственное предприятие «Плодородие». Выпускаемая продукция: товары народного потребления на торфяной основе, торфяная продукция для сельского хозяйства, торф в мешочках, семена овощных и цветочных культур, сопутствующие товары для садоводов и огородников.

Частное предприятие «Степанов». Выпускаемая продукция: мини-хлебопекарня, хлебобулочные изделия.

«Частные предприниматели братья Сорокины». Выпускаемая продукция: домашняя утварь из экологически чистого природного материала – береста, дерево (ручная работа в прорезной технике, в технике тиснения и росписи, изготовление уникальных изделий на заказ).

Общество с ограниченной ответственностью «Гольфстрим». Оказываемые услуги: активный туризм, организация спортивных мероприятий, агентская деятельность, оздоровительный отдых, организация туров.

Закрытое акционерное общество «Ефимовский комплексный леспромхоз». Выпускаемая продукция и услуги: деловая древесина, пиломатериалы, переработка дикорастущих плодов и ягод.

Индивидуальное частное предприятие Алексеева С. М. «Мария». Выпускаемая продукция: мини-магазины, торговые павильоны.

Индивидуальное частное предприятие «Отдых». Оказываемые услуги: туристская база, детский оздоровительный лагерь, база проката лодок, экскурсии на теплоходах.

Индивидуальное частное предприятие «Инжстройсервис». Выпускаемая продукция: сталефибробетон, строительные материалы, сервисное обслуживание заказчиков-застройщиков.

Индивидуальное частное предприятие Комарова «Анастасия». Выпускаемая продукция: спецодежда для работников медицинских учреждений, магазинов, пекарен (халаты, комбинезоны).

Индивидуальное частное предприятие «АСМ». Выпускаемая продукция: водоэмульсионные материалы для наружных и внутренних работ (краски, шпаклевки, грунтовки, клей, мелопаста).

И многие другие.

Однако для удовлетворения постоянно растущих потребностей людей нужны соответствующие производственные ресурсы. Производственными ресурсами, или факторами производства, называют материальные и духовные ценности, необходимые для производства товаров (вещей и услуг). К ним относятся земля, капитал, труд и предпринимательские способности. Земля – это природные, нерукотворные ресурсы: пахотная земля и другие земельные угодья, полезные ископаемые, водные ресурсы. Капитал – это собственность, созданная человеком, – как материальная, так и духовная (интеллектуальная). Материальная собственность включает помещения и сооружения, оборудование, материалы и сырье, транспортные средства, деньги и другие ценности.

Маркетинг – деятельность по превращению потребностей людей в прибыль фирмы.

К интеллектуальной собственности относятся произведения науки, литературы и искусства, открытия и изобретения, новые технологии и промышленные образцы, торговые марки. Сюда следует отнести также ноу-хау («знаю как») – всевозможные новшества, не зарегистрированные как открытия или изобретения. Труд – это физические и умственные способности человека, которые затрачиваются (расходуются) в процессе производства товаров. Предпринимательские способности – это умение предпринимателя рационально использовать землю, капитал и труд, принимать наилучшие – выгоднейшие решения, прогнозировать ситуацию, расчетливо рисковать.

Необходимость рационального использования ресурсов вызвана их ограниченностью. Ограниченность ресурсов следует понимать не как нехватку их в природе, а как следствие постоянного недостатка средств на их приобретение и использование. Дело в том, что на одни и те же средства (а они всегда ограниченны) можно приобрести самые различные ресурсы. В условиях противоречия между неограниченными потребностями людей и ограниченными ресурсами для их удовлетворения возникает основная проблема предпринимательства – проблема выбора, как в условиях неограниченных потребностей лучше использовать ограниченные ресурсы для получения наибольшей возможной прибыли:

- что из них производить?
- как производить?
- для кого производить?

Выбор предполагает решения предпринимателя, маркетолога и менеджера, дающие ответы на все эти вопросы. При выборе «что производить?» учитывается наличие необходимых факторов производства. При выборе «как производить?» принимаются в расчет технические и технологические возможности предприятия. При выборе «для кого производить?» рассматриваются запросы рынка. Основная проблема предпринимательства требует оптимального решения, то есть достижения максимума какого-либо одного показателя (обычно прибыли) при наложении ограничений на остальные (как правило, на ресурсы). Решение основной проблемы предполагает экономический рост, занятость населения и полноту использования ресурсов. Под экономическим ростом при этом понимается увеличение объема продукции (с учетом качества) на душу населения.

Каждый живет продажей чего-нибудь.
Роберт Льюис Стивенсон, английский писатель

Автоматизация малого бизнеса

Впечатляющие возможности в управлении финансово-хозяйственной деятельностью малого бизнеса появились в связи с рождением одного из чудес XX века – компьютера. Благодаря ему появились возможности создания программ электронного бизнеса, интернет-магазинов, виртуальных торговых площадок, платежных систем, маркетинговых технологий и др. В этой книге раскрыты возможности, которые предоставляет ряд реально

действующих программ электронного бизнеса. В их числе:

• комплекс программ автоматизации менеджмента на предприятиях («Предприятие» с компонентами «Бухгалтерия», «Торговля», «Склад», «Зарплата», «Кадры», «Производство», «Услуги», «Финансовое планирование» и др.);

• комплекс программ автоматизированного управления для различных отраслей (общественное питание – «Трактир», аптечное учреждение – «Аптека», автопредприятие – «Автотранспорт», учет перевозок в строительных фирмах – «Автохозяйство» и др.);

• комплекс программ автоматизации маркетинга («Олимп: Маркетинг», компонентами которой являются программы «Анализ рынка», «Разработка товара», «Определение цели», «Анализ сбыта», «Контроль маркетинга» и др.);

• комплекс программ автоматизации коммерции: «Торговля и склад», «Бухгалтерия», «Книга» (складской учет) и др.; программы автоматизации розничной торговли («Товарный отчет» и др., программы автоматизированной разработки и сопровождения бизнес-планов. Особое внимание уделено программам автоматизации управления маркетингом и рекламой через Интернет и существенному расширению возможностей этих программ. В качестве примера комплексных задач менеджмента приведем задачи под грифом «Предприятие». Данные программы предназначены для автоматизации управления бизнесом организаций различных форм собственности и направлений деятельности, в первую очередь – производственных и торговых предприятий. Они дают возможность организовать эффективный производственный, оперативный, кадровый, складской, торговый, бухгалтерский учет, осуществлять финансовое планирование и расчет заработной платы. В комплекс входят компоненты «Бухгалтерский учет», «Оперативный учет» и «Расчет» с единой конфигурацией («Бухгалтерия» + «Торговля» + «Склад» + «Зарплата» + «Кадры») и отдельными конфигурациями («Бухгалтерия», «Торговля и склад», «Зарплата и кадры», «Производство» + «Услуги» + «Бухгалтерия», «Финансовое планирование»). Пользователям предоставляется право применять показанные конфигурации как совместно, так и по отдельности. Выбор конфигурации определяется типом деятельности предприятия, структурой организации, решаемыми задачами и степенью их сложности.

Характеристики названных компонентов будут раскрыты дальше, при рассмотрении материала «Иду в Интернет». В комплект программ «Предприятие» входит также правовая информационная база, включающая систему бухгалтерской помощи и справочник нормативных актов, которые можно использовать на любом этапе работы. Правовая информация постоянно обновляется. Наряду с версией, предназначенной для индивидуального использования, предусмотрена и сетевая версия программы «Предприятие». Она позволяет работать с программой одновременно нескольким пользователям в единой информационной базе. Программа «Предприятие» может представляться в вариантах для небольшой фирмы, а также для индивидуального предпринимателя (без образования юридического лица). В первом варианте задача «Предприятие» включает программы «Бухгалтерия», «Торговля и склад», «Зарплата и кадры», «Производство + Услуги + Бухгалтерия». При этом можно организовать до трех рабочих мест для ведения производственного учета, любое нужное количество рабочих мест для ведения бухгалтерского учета, до трех рабочих мест для расчета заработной платы и учета кадров, до трех рабочих мест для ведения торгового и складского учета. В варианте для индивидуального предпринимателя действует специальная программа «Предприниматель». Программа разработана в соответствии с последними нормативными документами и дает возможность вести управленческий и налоговый учет исходя из единой информационной базы. Она позволяет осуществлять учет основных средств, расчетов с работниками, получать сведения о текущем состоянии денежных средств, взаиморасчетах с покупателями и поставщиками, вести книгу учета доходов и расходов и хозяйственных операций. Программа предусматривает работу по упрощенной системе налогообложения и единому налогу на вмененный доход по определенным видам деятельности (ЕНВД).

Программа «Предприниматель» включает ряд разделов.

Раздел «**Учет денежных средств** » содержит подразделы:

• кассовые операции и движение денежных средств на банковских счетах предпринимателя;

• приходные и расходные кассовые ордера;

• платежные поручения;

• сведения об остатках и оборотах денежных средств;

• формирование ведомостей по банку и кассе;

• ведение кассовой книги (регистрация приходных и расходных кассовых ордеров).

Раздел «**Учет товаров, материалов, работ, услуг** » содержит подразделы:

• приобретение товаров, материалов, оплату выполненных работ, услуг;

• производство готовой продукции и полуфабрикатов;

• возврат из производства отходов и непереработанных материалов;

• реализацию товаров, материалов, получение оплаты за работы, услуги;

• учет и подбор партий товаров и материалов;

• ведение для каждой операции первичных документов;

• ведение ведомости оборотов и остатков материальных ресурсов.

Раздел «**Взаиморасчеты с покупателями и поставщиками** » содержит подразделы:

• учет взаиморасчетов по каждому договору и товару (работе, услуге);

• автоматическое погашение задолженности при оплате договора;

• ведение ведомости взаиморасчетов с покупателями и поставщиками.

Раздел «**Учет НДС (налога на добавленную стоимость**)» содержит подразделы:

• регистрация и печать счетов-фактур, выданных покупателям и полученных от поставщиков;

• ведение книги покупок и книги продаж;

• автоматическая регистрация выданных и полученных счетов-фактур по мере оплаты или по отгрузке.

Раздел «**Амортизируемое имущество** » содержит подразделы:

• раздельный учет амортизируемых основных средств, нематериальных активов, малоценных и быстроизнашивающихся предметов;

• операции с амортизируемым имуществом (формирование первоначальной стоимости основных средств и нематериальных активов, ввод в эксплуатацию основных средств, принятие к учету нематериальных активов, продажа основных средств и печать соответствующего акта, ежемесячные начисления амортизации).

Раздел «**Расчеты с работниками по оплате труда** » содержит подразделы:

• учет начисления и выплаты заработной платы;

• автоматическое исчисление налога на доходы физических лиц, единого социального налога, страховых взносов в Пенсионный фонд.

Раздел «**Сервисные возможности** » содержит подразделы:

• контроль удаления используемых документов и справочников;

• автоматический контроль последовательности проведения документов;

• создание резервных копий и восстановление данных из архивных копий;

• возможность вести на одном компьютере учет для нескольких индивидуальных предпринимателей.

Раздел «**Интернет-поддержка пользователей** » дает возможность получать по Интернету:

• формы отчетности и справочные материалы;

• курсы валют с автоматическим включением их в свою информационную базу;

• ответы на свои вопросы от консультантов по электронной почте;

• налоговый календарь;

• справочную информацию о нормах расходов на рекламу, командировочных расходов, других нормируемых расходов.

Состав функций интернет-поддержки постоянно расширяется.

Решение основной проблемы связано с определенными издержками, причем оптимальное решение отнюдь не предполагает, как иногда думают, одновременную минимизацию этих издержек («максимум удоев при минимуме кормов»). Речь идет о получении максимальной прибыли при данном уровне затрат либо данной прибыли при минимальных затратах.

В результате 3-го шага вы освоились на рынке, у вас появились источники прибыли. Пора познакомиться с соседями и обеспечить себе поддержку власть имущих.

Шаг 4-й
Ваша надежда и опора

Осматриваетесь, ищете поддержку

Итак, вы официально стали малым предпринимателем. У вас есть необходимая собственность: помещение для производства, торговли, офиса, нужное оборудование, начальный капитал; вы зарегистрировались в государственном органе власти, получили лицензию, печать, открыли счет в банке, ознакомились с рыночной ситуацией. Впереди работа предприятия: производство товаров, продажа, получение прибыли. Дел, как говорится, «выше крыши». Одному не справиться – нужна помощь. Серьезную поддержку вы рассчитываете получить от родного государства. Речь идет не о благотворительности. Дело в том, что государство нуждается в вас ничуть не меньше, чем вы в его содействии. Оказывая поддержку малому бизнесу, государство исходит из того, что малое предпринимательство весьма полезно для страны: обладает высокой эффективностью, приспособляемостью, способностью к самоорганизации и саморазвитию, помогает созданию среднего класса – базы политической стабильности государства и общества. Власть понимает, что малый бизнес может утвердиться и развиваться лишь при постоянной помощи административных структур. Поэтому государственная политика в области малого бизнеса направлена на создание политических, правовых и экономических условий, обеспечивающих:

- умножение количества малых предприятий;
- рост численности занятых в них работников;
- увеличение средних доходов предпринимателей и заработной платы наемных работников;
- усиление социальной защищенности, защиты от криминала, правовой поддержки;
- повышение темпов развития, доли малого бизнеса в экономике страны;
- расширение областей деятельности.

Категории малых предприятий, нуждающиеся в поддержке

Поддерживать можно только то, что держится.
Управленческий фольклор

В соответствии с финансово-экономическим состоянием и стадией жизненного цикла выделяются следующие категории малых предприятий (или субъектов малого предпринимательства): начинающие, развивающиеся, устойчиво работающие, кризисные, фактически не осуществляющие хозяйственную деятельность (табл. 4.1)

Таблица 4.1

Категории субъектов малого предпринимательства в соответствии с финансово-экономическим состоянием и стадией жизненного цикла

№ категории	Категория субъекта малого предпринимательства	Показатель			
		Продолжительность деятельности	Финансовые результаты деятельности (прибыль/убыток)	Темпы роста объема продаж	Численность работников
I	Начинающее	До 1 года	Не применяется	Не применяются	Стабильна либо растет
II	Развивающееся	От 1 года до 3 лет	Прибыльное	Превышают уровень инфляции	Растет ежегодно
III	Устойчиво работающее	Более 3 лет	Прибыльное	На уровне инфляции либо отсутствуют	Стабильна либо медленно растет
IV	Кризисное	Не применяется	Убыточное	Отсутствуют либо наблюдается падение объемов	Снижается либо отсутствует
V	Фактически не осуществляет хозяйственную деятельность	Не применяется	Не применяется	Отсутствуют	Не применяется

Для малых предприятий, осуществляющих хозяйственную деятельность в приоритетных направлениях, применяются специальные программы и механизмы. Они разрабатываются с учетом отраслевой специфики, проблем развития субъектов малого предпринимательства и стадий их жизненного цикла. Специальная программа должна содержать порядок и сроки ее реализации, условия включения субъектов малого предпринимательства в программу. Отраслевая принадлежность субъектов малого предпринимательства в целях государственной поддержки определяется в соответствии с Общероссийским классификатором видов экономической деятельности.

> Оказывая поддержку малому бизнесу, государство учитывает финансово-экономическое состояние, в котором находится малое предприятие, и стадию его жизненного цикла.

Ниже приведены характеристики некоторых специальных государственных программ поддержки малого бизнеса.

Специальные программы государственной поддержки малого предпринимательства

> *Во всяком предприятии нужно две трети уделять расчету и одну треть – случаю.*
>
> ***Наполеон Бонапарт, французский император***

Программа «Старт» адресована начинающим субъектам малого предпринимательства, включает обучение основам ведения бизнеса, помощь в подготовке бизнес-плана, учредительных документов, предусматривает финансовую помощь при оплате регистрационных платежей, связанных с регистрацией малого предприятия или индивидуального предпринимателя. В данной программе могут принять участие граждане, желающие открыть собственное дело, в том числе ищущие работу, уволенные в запас военнослужащие, студенты, учащиеся, а также работающие граждане, ранее не

занимавшиеся бизнесом.

Программа «Бизнес-инкубатор (техноцентр)» предусматривает размещение начинающих и развивающихся субъектов малого предпринимательства на условиях пониженной арендной платы с предоставлением комплекса услуг на срок не более 5 лет. Создание и функционирование бизнес-инкубатора осуществляется за счет средств государственного бюджета, в том числе путем субсидирования части арендной платы малого предприятия, размещаемого на базе бизнес-инкубатора.

Программа «Кредитование коммерческими банками субъектов малого предпринимательства» предназначена для развивающихся и устойчиво работающих предприятий. При наличии залогового обеспечения кредитом может воспользоваться и начинающий субъект малого предпринимательства. В рамках данной программы из бюджета предприятиям компенсируется часть расходов, связанных с получением кредита в коммерческом банке, а также частично субсидируется процентная ставка по кредиту, получаемому на цели приобретения арендуемого здания (помещения) на аукционе.

Программа «Приобретение оборудования в лизинг» используется для развивающихся и устойчиво работающих субъектов малого предпринимательства. В рамках данной программы из бюджета субъектам малого предпринимательства компенсируется часть расходов, связанных с получением оборудования в лизинг.

Программа «Выставочно-ярмарочная деятельность» помогает развивающимся и устойчиво работающим малым фирмам путем предоставления выставочных площадей на льготных условиях и обеспечения участия в международных выставках. Условия участия в данной программе дифференцируются в зависимости от категорий, к которым относятся субъекты малого предпринимательства.

Программа «Сертификация продукции, работ, услуг» применяется для устойчиво работающих экспортоориентированных субъектов малого предпринимательства. Программа предусматривает субсидирование части их затрат, связанных с оплатой услуг по выполнению обязательных требований законодательства Российской Федерации и (или) законодательства страны-импортера, если эти затраты необходимы для экспорта товаров (работ, услуг). В их число входят расходы на работы по сертификации, регистрации или другим формам подтверждения соответствия.

Программа «Аудит» предусматривает анализ динамики финансового состояния экономически неустойчивых субъектов малого предпринимательства.

Программа «Мониторинг финансово-хозяйственной деятельности субъектов малого предпринимательства» проводится ежегодно и предназначена для всех категорий субъектов малого предпринимательства (не менее чем 2500 малых предприятий и индивидуальных предпринимателей, применяющих все виды налогообложения). Целью программы является оценка общего финансового состояния субъектов малого предпринимательства, выявление факторов, влияющих на снижение их экономической устойчивости, оценка целевых ориентиров.

Программа «Инновация» направлена на оказание финансовой поддержки малым инновационным предприятиям и начинающим субъектам малого предпринимательства, представившим окупаемые проекты. Ее целью является также содействие развитию венчурных инвестиций в научно-технической сфере.

Программа «Санация» предусматривает предоставление отсрочек или рассрочек по уплате налогов экономически неустойчивым предприятиям в порядке, предусмотренном Налоговым кодексом Российской Федерации, а также предоставление отсрочек по арендной плате в пределах финансового года. Может применяться к кризисным субъектам малого предпринимательства в целях содействия выравниванию финансового положения, а также к развивающимся субъектам, реализующим инвестиционные проекты.

Важными формами государственной поддержки малого предпринимательства являются также меры, описанные ниже.

Доверительное управление государственным имуществом в целях развития малого

предпринимательства, представляющее собой целевое использование объектов недвижимости для создания бизнес-инкубаторов, инновационно-технологических и производственно-внедренческих центров, технопарков, техноцентров на условиях передачи субъектам малого предпринимательства в аренду части объекта недвижимости на льготных условиях.

Отсрочка (рассрочка) расчетов за объект недвижимости, выкупленный на торгах. Льгота предоставляется субъектам малого предпринимательства (преимущественно арендаторам продаваемых объектов недвижимости) при отсутствии у них собственных средств, для того чтобы они получили кредит в банке в соответствии с программами финансово-кредитной поддержки.

Косвенное субсидирование арендной платы, применяемое для экономически неустойчивых субъектов малого предпринимательства. Под косвенным субсидированием арендной платы понимается снижение размера арендной платы на определенный срок за счет средств бюджета.

Рассмотрим подробнее три из указанных программ – весьма актуальные специальные программы государственной поддержки малого бизнеса: «Кредитование коммерческими банками субъектов малого предпринимательства», «Приобретение оборудования в лизинг» и «Сертификация продукции, работ, услуг».

Кредитование коммерческими банками субъектов малого предпринимательства

Специальная программа «Кредитование коммерческими банками субъектов малого предпринимательства» применяется для начинающих (при наличии залогового обеспечения по кредиту), развивающихся и устойчиво работающих субъектов малого предпринимательства.

В рамках данной программы из государственного бюджета предприятию компенсируется часть расходов, связанных с получением кредита в коммерческом банке, в том числе частичное субсидирование процентной ставки по кредиту, получаемому субъектом малого предпринимательства для приобретения арендуемого им здания (помещения) на аукционе, а также иные расходы, связанные с получением кредита.

Цель программы – расширение доступа субъектов малого предпринимательства к кредитным ресурсам коммерческих банков.

Таблица 4.2 Основные параметры программы «Кредитование коммерческими банками субъектов малого предпринимательства»

	Схема № 1	Схема № 2	Схема № 3
Категории субъектов малого предпринимательства	• Начинающие субъекты малого предпринимательства (период хозяйственной деятельности от 6 месяцев до 1 года) при наличии залогового (имущественного) обеспечения по кредиту; • развивающиеся субъекты малого предпринимательства (период хозяйственной деятельности от 1 года до 3 лет); • устойчиво работающие субъекты малого предпринимательства (период хозяйственной деятельности более 3 лет)		
Максимальная ставка по кредиту	Ставка рефинансирования + 3% годовых в рублях		
Залоговое (имущественное) обеспечение по кредиту	Допускается неполное залоговое (имущественное) обеспечение по кредиту. Необеспеченная залогом часть может составлять до 30% от общего объема обязательств заемщика	Необходимо наличие залогового обеспечения	
Срок кредита	До 5 лет	—	
Максимальная сумма кредита	До 30 млн руб.	—	

Его последними словами были: «Все против меня». Что бы это значило?
Ответ: он выехал на полосу встречного движения.

Управленческий фольклор

В соответствии с основными параметрами программы (согласно приложению 1 к программе) применяются схема № 1, схема № 2, схема № 3 в зависимости от цели кредитования, направлений хозяйственной деятельности субъекта малого предпринимательства, наличия залогового (имущественного) обеспечения по кредиту (табл. 4.2).

Приобретение оборудования в лизинг

Малое предприятие получает государственную субсидию на приобретение оборудования в лизинг. Для получения субсидии субъекты малого предпринимательства заключают с государственным органом договор на погашение части авансового платежа по приобретаемым в лизинг основным средствам. Договор должен предусматривать:

• размер, сроки, цели и условия предоставления субсидии;

• порядок предоставления отчетности о результатах выполнения получателем субсидии условий, предусмотренных договором;

• ответственность за несоблюдение сторонами условий договора, которая заключается в возврате в бюджет субсидии в случае ее нецелевого использования или не использования в установленные сроки.

Субсидии предоставляются в соответствии со сводной бюджетной росписью в пределах остатков лимитов бюджетных обязательств. Перечисление субсидий получателю осуществляется по казначейской системе исполнения бюджета с использованием лицевых счетов бюджетных средств. Контроль за целевым использованием субсидий осуществляется государственным органом в соответствии с действующим законодательством. В случае нецелевого использования субсидии получателем соответствующие средства взыскиваются в бюджет в установленном законом порядке.

Сертификация продукции, работ, услуг

Предприятие получает государственную субсидию на проведение сертификации продукции, работ, услуг. Для получения субсидии субъекты малого предпринимательства

заключают с государственным органом договор на погашение части затрат, произведенных в рамках текущего финансового года и связанных с оплатой услуг по выполнению обязательных требований законодательства Российской Федерации и (или) законодательства страны-импортера, если эти затраты необходимы для экспорта товаров (работ, услуг). В их число входят расходы на работы по сертификации, регистрации или другим формам подтверждения соответствия. Договор должен предусматривать:

• размер, сроки, цели и условия предоставления субсидии;

• порядок представления отчетности о результатах выполнения получателем субсидии условий, предусмотренных договором;

• ответственность за несоблюдение сторонами условий договора, которая заключается в возврате в бюджет субсидии в случае ее нецелевого использования или не использования в установленные сроки.

Субсидии предоставляются в соответствии со сводной бюджетной росписью в пределах остатков лимитов бюджетных обязательств. Перечисление субсидий получателю осуществляется по казначейской системе исполнения бюджета. Контроль за целевым использованием субсидий осуществляется государственным органом в соответствии с действующим законодательством. Основой государственной поддержки малого предпринимательства является система приоритетов, определяющая главные организационные, финансовые и ресурсные мероприятия, важнейшие направления государственных расходов, а также конкретные адреса приложения усилий.

Приоритетные направления деятельности малого бизнеса

Будем сами дуть в наши паруса.
Станислав Ежи Лец, польский сатирик

С точки зрения государства, приоритетными в стратегическом плане направлениями деятельности малых предприятий являются производство и переработка сельскохозяйственной продукции, производство продовольственных, промышленных товаров народного потребления, лекарственных препаратов, медицинской техники, оказание производственных, коммунальных и бытовых услуг, строительство объектов жилищного, производственного и социального назначения, инновационная деятельность. Применительно к конкретным территориям при установлении приоритетов государственной поддержки должны учитываться первоочередные потребности региона, в первую очередь насущные социальные задачи, решение экологических проблем, внедрение новшеств, формирование рыночной инфраструктуры, безотходные технологии, насыщение рынка товарами и услугами. Каковы же конкретные направления малого бизнеса, которые могут обеспечить вам безусловную государственную поддержку?

Вот некоторые приоритетные направления развития малого бизнеса, которые позволят рассчитывать на поддержку государства:

• промышленное (обрабатывающее) производство;

• жилищно-коммунальное хозяйство;

• научно-техническая и инновационная деятельность;

• сфера услуг; торговля и сервис;

• переработка производственных отходов крупных промышленных предприятий;

• природоохранная деятельность и производство оборудования для экологических целей;

• развитие народных художественных промыслов;

• переработка сельскохозяйственной продукции в товары с длительным сроком хранения;

• производство товаров народного потребления; общественное питание и различные

виды бытовых услуг;

• транспортное обслуживание;

• переработка древесины;

• аудиторские, рекламные, маркетинговые услуги;

• благоустройство дворовых территорий, озеленение; утилизация бытовых отходов;

• организация эксплуатации жилищного фонда; ремонтные и строительные работы.

Ориентируясь на приоритетные направления и исходя из имеющихся материальных, природных и трудовых ресурсов, территориальные региональные и местные власти разрабатывают программы содействия малому бизнесу соответствующих видов, предусматривая для них создание благоприятных условий деятельности: льготные налогообложение и арендную плату, предоставление ресурсов, другие виды помощи.

> *Морган, Карнеги, Рокфеллер вызывали, вероятно, немало проклятий при жизни. Но после их смерти остается большое достижение – доведенная почти до пределов концентрация и координация промышленных и финансовых предприятий, облегчающая организацию хозяйственной жизни, и огромный опыт технического прогресса и хозяйственных достижений.*

Стратегия развития малого бизнеса на определенной территории обычно наглядно оформляется с помощью так называемой бизнес-карты. В бизнес-карте концентрируется информация об имеющихся условиях и возможностях создания на определенной территории структур малого предпринимательства. Она должна содержать сведения о неиспользуемых производственных мощностях, незавершенных строительных объектах, представляющих интерес для потенциальных и действующих малых предпринимателей, о сырьевых и трудовых ресурсах, транспортных и связны' х возможностях территории, а также другие данные, необходимые для развертывания малого бизнеса.

Бизнес-карта обычно содержит три основных раздела:

1. Каталог инвестиционных проектов – сведения обо всех намечаемых к созданию или реконструкции малых предприятиях на определенной территории.

2. Карта-схема территориального размещения малых предприятий, составленная на основании каталога инвестиционных проектов.

3. Свод необходимых для создания или реконструкции малых предприятий сведений по каждой точке их размещения на бизнес-карте.

Каковы же конкретные меры государственной поддержки малого бизнеса в развитых странах и в России? На какую помощь родного государства вы сегодня можете рассчитывать в качестве малого предпринимателя? Насколько реальна эта помощь?

Государство вам поможет

Государство своими главными задачами по поддержке малого бизнеса называет следующие:

• формирование правовой системы, обеспечивающей благоприятные условия для развития малого бизнеса, предоставление ему правовой, судебной и физической защиты;

• выделение необходимых финансовых средств и наличие продуманной системы их использования;

• формирование инфраструктуры, обеспечивающей малый бизнес необходимыми и доступными ресурсами и услугами;

• повышение эффективности деятельности органов государственной власти и местного самоуправления, нацеленной на поддержку малого предпринимательства.

При формировании правовой системы поддержки малого бизнеса должны быть приняты законодательные меры по устранению бюрократических препон для малых предприятий, проведена ревизия действующего законодательства, направленная на ограничение функций органов власти по надзору и контролю за деятельностью малых

предприятий. Так, для снижения уровня административных барьеров и упорядочивания деятельности инспектирующих и контролирующих органов следует:

• создать единую для всей страны нормативно-правовую базу малого предпринимательства, основанную на законах прямого действия, а не на подзаконных актах;

• резко сократить административные ограничения, связанные с регистрацией предприятий, лицензированием видов деятельности, сертификацией продукции, землеотводом, арендой помещений;

• ввести ответственность должностных лиц за действия или бездействие, препятствующие созданию и деятельности малых предприятий, а также обязанность возмещать нанесенный при этом ущерб;

• предусмотреть упрощенную процедуру ликвидации малых предприятий, не имеющих задолженностей по кредиту;

• обследование малых предприятий государственными органами проводить бесплатно, установив для проверяющих материальную ответственность за нанесенный ущерб при превышении полномочий;

• четко определить ограничения на принятие органами власти решений об остановке производственной деятельности малого предприятия, а также по видам нарушений, по которым могут применяться финансовые санкции;

• дифференцировать размеры штрафов для малых и крупных предприятий, четко регламентировав их размеры.

Опыт стран с развитой рыночной экономикой показывает, что масштабное увеличение малого предпринимательства, рост его вклада в народное хозяйство и стабилизацию общества возможны лишь при целевой государственной поддержке.

> Роль государства заключается не только в предоставлении малому бизнесу необходимых материальных ресурсов, но и, главным образом, в создании благоприятных административных, правовых и экономических условий, обеспечивающих их создание и эффективное функционирование.

Существует ли какая-нибудь конкретная программа государственной помощи малому бизнесу? По действующему законодательству государственная поддержка малого предпринимательства осуществляется в соответствии с федеральной программой, а также региональными и муниципальными программами развития и поддержки малого предпринимательства, которые разрабатываются органами исполнительной власти и самоуправления Российской Федерации.

Проект федеральной программы ежегодно перед представлением бюджета страны вносится на рассмотрение Федерального Собрания Российской Федерации. В бюджете выделяются средства на реализацию этой программы.

Государственные и муниципальные программы поддержки малого предпринимательства предусматривают:

• определение приоритетных видов деятельности малых предприятий и перспективных направлений развития малого предпринимательства;

• формирование инфраструктуры поддержки и развития малых предприятий на федеральном, региональном и местных уровнях;

• меры по вовлечению в малое предпринимательство слабо социально защищенных слоев населения (безработных, инвалидов, уволенных в запас военнослужащих, беженцев и т. д.);

• ежегодное выделение средств из соответствующих бюджетов;

• налоговые льготы; передачу малым предприятиям результатов научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ;

• участие малого бизнеса в инвестиционных программах; передачу малым предприятиям на льготных условиях незавершенных и пустующих объектов, а также убыточных и нерентабельных объектов;

• первоочередной выкуп малыми предприятиями арендуемых ими объектов недвижимости с учетом вложенных в эти объекты средств.

Управлять – значит вести предприятие к его цели, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся в распоряжении ресурсов.

АНРИ ФАЙОЛЬ, один из основоположников современного менеджмента

Помимо государственных и муниципальных программ различные предприятия, учреждения, организации независимо от форм собственности и организационно-правовой формы могут самостоятельно создавать программы поддержки малого предпринимательства. Правительство России ежегодно представляет в Государственную думу Федерального Собрания Российской Федерации доклад о состоянии и развитии малого предпринимательства в стране и мерах по его государственной поддержке. Одним из перспективных направлений государственной поддержки малого бизнеса является инновационная политика. Эта политика заключается в отборе и адресной поддержке инвестиционных проектов малых предприятий.

Чем новее, тем лучше

Если какая-нибудь неприятность может случиться, она случается.

Следствия:

1) *Из всех неприятностей произойдет именно та, ущерб от которой больше.*

2) *Если* четыре *причины возможных неприятностей заранее устранены, всегда найдется пятая.*

3) Предоставленные самим себе события имеют тенденцию развиваться от плохого к худшему.

Из «ЗАКОНОВ МЕРФИ»-американского управленческого фольклора

Процесс создания качественно новых товаров и услуг и сопутствующие изменения в организации получили название инноваций. Цель инноваций – предоставить потребителю новые возможности удовлетворения потребностей и обеспечить предпринимателю получение значительной прибыли. Нововведения требуют от организации большой предварительной работы и решительных преобразований.

Первопричина необходимости инноваций – рыночная конкуренция. В быстро меняющемся мире на рынке постоянно появляются все более совершенные товары и услуги. Чтобы удержаться на плаву, необходима адекватная непрерывная деятельность организации по созданию новых и качественному изменению старых продуктов. Эта работа не мыслится без коренных изменений в самой организации, ее структуре, функциях, системе управления и методах работы. Можно с полным основанием утверждать, что инновационная деятельность – стержневая задача выживания организации, залог ее успеха в борьбе за прибыль.

Главные направления инноваций:

• освоение новых видов деятельности, источников финансирования и капиталовложений;

• создание качественно новых товаров и услуг;

• выход на новые и существенное расширение старых рынков сбыта;

• кардинальное улучшение технического оснащения предприятий;

• использование принципиально новых технологий;

• создание, внедрение и реализация открытий и изобретений;

• использование новых источников энергии, сырья, оптимизация распределения

всевозможных ресурсов;

• глубокие организационные преобразования.

Освоение новых видов деятельности, источников финансирования и капиталовложений – одно из приоритетных направлений инноваций. Оно предполагает кардинальное изменение сферы деятельности организации, основанное на самых современных технических, технологических, экономических и организационных новшествах, создание новых каналов распределения товаров, предложение эффективных методов стимулирования продаж, развертывание кредитных операций, привлечение внешних инвестиций. Источником дополнительной прибыли в этом случае является более рациональное использование средств, высвободившихся в результате перераспределения ресурсов, высокой эффективности внедряемых новшеств, а также связанный с этим количественный рост организации.

Создание качественно новых товаров и услуг предусматривает как выведение на рынок принципиально новых продуктов, так и коренное изменение существующих за счет придания им новых свойств, полезных потребителю. Второй путь в ряде случаев является предпочтительным, так как требует меньших затрат и времени реализации.

Выход на новые и существенное расширение старых рынков сбыта определяется преимуществами в конкурентной борьбе, полученными в результате инноваций. При этом происходит перегруппировка как потребителей, так и капиталов, которые вслед за потребителями устремляются к организации-новатору. Инновации дают возможность выхода на несколько рынков одновременно, а значит, расширяют поле для маневра капиталом и создают условия для дополнительной прибыли.

Кардинальное улучшение технического оснащения предприятий дает организации возможность качественно изменить продукцию, снизить ее стоимость и за счет этого повысить конкурентоспособность. Опыт успешных западных компаний неопровержимо свидетельствует, что затраты на новое оборудование и капитальную модернизацию старого – одно из самых рентабельных вложений капитала.

Использование принципиально новых технологий весьма характерно для нынешнего этапа научно-технического прогресса. Это положение остается верным не только для высокотехнологичной продукции, но и для самого широкого ассортимента товаров массового спроса. Появление на рынке товаров, созданных по новым технологиям (и, следовательно, обладающих новым качеством), как правило, привлекает потребителя и обеспечивает организации финансовый успех. Следует также иметь в виду, что в ряде случаев новые технологии позволяют снизить себестоимость продукции, а значит, и цену товара и принести дополнительную прибыль.

Создание, внедрение и реализация открытий и изобретений – важнейшее и, пожалуй, наиболее перспективное направление инноваций. При этом под открытием понимается крупное новшество, открывающее дорогу целому ряду изобретений. Следование этому направлению позволяет фирме находиться на острие научно-технического прогресса. Инновационный подход к реализации открытий и изобретений означает как целесообразное вложение средств в работу научных организаций, так и (что не менее важно) своевременное приобретение наиболее перспективных разработок, патентов и лицензий. Реализация открытий порой приводит к грандиозным результатам, позволяя создавать совершенно новые рынки и получать невиданные прибыли.

Использование новых источников энергии, сырья, оптимизация распределения различных ресурсов открывает для организации возможность получить более дешевую материальную производственную базу, застраховать себя на случай энергетического и сырьевого кризиса. Рациональное распределение ресурсов приводит к весьма существенной экономии средств без значительных дополнительных капиталовложений. Весьма перспективным является также перевод на новые источники энергии продукции предприятия (электромобили, качественно новые источники электроэнергии и т. д.).

Глубокие организационные преобразования связаны с вложением средств в реорганизацию и модернизацию системы управления фирмой. При этом значительный

экономический эффект достигается за счет применения новых информационных технологий, повышения оперативности службы маркетинга и других управленческих подразделений, повышения качества профессиональной подготовки управленческого персонала и т. п. Несмотря на интеллектуальный, нематериальный характер этих нововведений, можно определенно сказать, что инвестиции в человека, в менеджера – одни из самых результативных.

Означает ли, однако, сказанное, что любое новшество можно считать инновацией?

Не всякое новшество – инновация

В отличие от научно-технических и технологических новшеств (открытий, изобретений), нацеленных на технические результаты, любые инновации означают прежде всего работу по увеличению прибыли. Подлинные инновации имеют место лишь при соблюдении следующих обязательных условий.

1. Существенный, с точки зрения менеджмента, характер изменений. Изменения должны носить принципиальный, качественный характер.

Так, например, появление на рынке новых видов бытовых приборов, разработка туристической фирмой совершенно нового, оригинального туристического маршрута, внедрение страховой компанией принципиально новой формы страховых услуг могут быть связаны с инновациями.

2. Появление нового качества товаров, работ или услуг. Это означает, что как бы ни были велики масштабы количественных изменений, они не могут быть отнесены к инновациям, если за ними не стоят коренные трансформации в продукции фирмы и ее деятельности.

Например, вряд ли можно отнести к новациям расширение рядом компаний продаж электробытовой техники в нашей стране. Вместе с тем безусловно инновационными процессами определяется появление электробытовых приборов без проводов (дрели, машинки для стрижки и бритья и т. д.).

3. Масштабное целевое финансирование. Инновации требуют значительных средств, выделенных специально для разработки, создания и реализации новшеств. Не зря сегодня многие инновационные проекты в нашей стране связывают с иностранными инвестициями.

4. Ясная, подкрепленная расчетами реализуемость. Инновационные проекты должны обеспечивать конкретные, обоснованные результаты в конкретные сроки. Этим, в частности, они отличаются от обычного планового финансирования. В качестве примера можно привести строительство газопровода: инвестора прежде всего будут интересовать сроки его ввода в эксплуатацию и ожидаемые прибыли.

5. Повышенная конкурентоспособность. Вкладывая значительные средства в инновации, инвесторы должны быть уверены, что внедряемое новшество не будет сразу же перенято конкурентами и использовано ими в своих целях.

Для этого необходима серьезная патентная и лицензионная работа, а также уверенность в недосягаемо высоких технических и технологических возможностях своего предприятия. Так, успехи инноваций в японской электронной промышленности во многом объясняются уникальными качествами производимой продукции, которые не в последнюю очередь связаны с блестящим менеджментом.

Справедливость требует сказать, что получение всех этих замечательных качеств сопряжено со значительными проблемами: инновации – дело нелегкое. Вот лишь некоторые трудности, с которыми приходится сталкиваться при подготовке и проведении инноваций.

1. Необходимость преодоления у потребителя психологического барьера, вызванного новизной и непривычностью полученных в результате инноваций товаров и услуг. Человек нелегко отказывается от проверенных предметов, привычных условий труда и быта. Для этого нужны специальные усилия, а значит, и средства.

2. Трудности, связанные с созданием новых товаров. Это свойственный любому

новшеству риск неудачи, значительные расходы, вызванные необходимостью использовать новые материалы и технологии, а также насыщенность рынка всевозможными товарами и услугами. Все это требует значительно больше средств, чем при работе с традиционными товарами и услугами.

3. Трудности планирования. Крупные открытия, изобретения принципиально непредсказуемы. Если бы можно было их заранее достоверно прогнозировать и планировать, новации потеряли бы смысл. Следовательно, здесь необходим некий интеллектуальный прорыв, преодоление обыденных представлений и стереотипов, а это сопряжено с сильным «сопротивлением материала».

4. Требование особой оперативности. Основной смысл инноваций – их качественная новизна. Но новизна имеет свойство утрачиваться при малейшем промедлении. Поэтому для инновационных проектов фактор времени часто является решающим. Ведь время, как известно, – деньги.

5. Консервативность менеджеров и персонала организации. В ряде случаев менеджеры и работники предприятия противятся нововведениям. Это происходит по многим причинам. Одна из главных – отсутствие заинтересованности в преобразованиях: нарушаются привычные условия труда, теряются наработанные навыки, неизвестность пугает, перспективы туманны и т. п. Поэтому главное предварительное условие любых преобразований – создание системы материального и морального стимулирования менеджеров и персонала, осуществляющих эти преобразования.

Как строится работа с инновациями? Что такое инновационный проект?

Немного об инновационном проектировании

Процесс работы с инновационными проектами должен быть четко регламентирован, а сам инновационный проект – утвержден руководителем местной администрации. В этом регламенте должны содержаться требования к представляемым проектам, критерии их оценки, процедура рассмотрения и вынесения решений, а также названы приоритетные для данной территории направления бизнеса, определены условия и принципы участия органов власти в реализации принятых проектов. Решения по оказанию помощи предприятиям, занятым инновациями, в виде льготного кредита из местного бюджета, а также по предоставлению гарантий администрации под кредиты коммерческих банков принимаются, как правило, на конкурсной основе, коллегиально, специально образованной для этого профессионально компетентной комиссией. Комиссия утверждается главой администрации и работает открыто. Основанием для решения комиссии должен служить экспертный финансово– экономический анализ представленных проектов, содержащий следующие обязательные вопросы:

- реальность концепции (идеи инвестиционного проекта);
- актуальность и надежность;
- общественная значимость и социально-экономическая привлекательность;
- готовность рынка к принятию предлагаемого продукта (рыночный потенциал);
- основные потребители;
- спрос, предложение, цена;
- доход, расходы, прибыль;
- окупаемость; конкурентная среда;
- PR и реклама; продвижение продукта к потребителю;
- сбыт;
- степень готовности продукта, время его жизни;
- возможность серийного производства;
- контроль качества продукта;
- сырье, материалы, оборудование;
- сервисное обслуживание;

• патентная чистота; безопасность;
• экологические требования;
• соответствие стандартам.

Предпочтительными направлениями помощи в реализации инвестиционных проектов является государственный заказ и лизинговые операции.

Из всего сказанного видно, что малое предприятие нуждается в разнообразной и мощной государственной поддержке и что в ряде случаев (далеко не всегда) на эту поддержку можно рассчитывать. Государственное содействие малому бизнесу, использование «казенных» ресурсов должным образом связаны с одной не очень приятной стороной предпринимательской деятельности. И ее нам не обойти.

Капитализм – это учет

Чем отличается бедный идиот от богатого идиота?
Ответ: богатый идиот-это богатый, а бедный идиот-это идиот.
ИЗ ШУТОК НОВЫХ РУССКИХ

Малое предпринимательство, увы, не обходится без неизбежных бюрократических процедур и множества документов. И в этой весьма хлопотной, не очень приятной работе вы тоже можете рассчитывать на определенную поддержку государства. Государственная статистическая и бухгалтерская отчетность малых предприятий представляется в порядке, утвержденном правительством Российской Федерации. Она предельно упрощена, поскольку предполагается, что вести учет на малом предприятии может его хозяин, не прибегая к помощи профессионального бухгалтера. Этот порядок предусматривает упрощенные формы и процедуры отчетности, в основном ориентированные на вопросы налогообложения. Для малых предприятий, применяющих упрощенную систему налогообложения, учета и отчетности, форма книги учета доходов и порядок отражения в ней хозяйственных операций устанавливаются Министерством финансов Российской Федерации. При превышении установленной законом численности работающих, предельной для упрощенной системы, малое предприятие с начала очередного календарного года переходит к обычной системе. Для этого надо подать в налоговый орган соответствующее заявление не позднее чем за 15 дней до завершения календарного года.

В малых предприятиях – юридических лицах (организациях) ответственность за создание, состояние и достоверность бухгалтерского учета, своевременное представление годового отчета и другой финансовой отчетности в соответствующие органы власти, а также представление сведений о деятельности организации ее участникам, кредиторам и средствам массовой информации несет исполнительный орган (топ-менеджер). Достоверность данных, содержащихся в годовом отчете организации общему собранию участников, бухгалтерском балансе, счете прибылей и убытков, должна быть подтверждена ревизионной комиссией (ревизором) организации.

Перед опубликованием указанных выше документов организация обязана привлечь для ежегодной проверки и подтверждения годовой финансовой отчетности аудитора, не связанного имущественными интересами с организацией или ее участниками. По итогам проверки финансово-хозяйственной деятельности организации аудитор или ревизионная комиссия (ревизор) составляет заключение, которое должно подтверждать достоверность данных, содержащихся в отчетах или иных финансовых документах организации. В заключении также должна быть изложена информация о фактах нарушения порядка ведения бухгалтерского учета и представления финансовой отчетности, установленного правовыми актами Российской Федерации, и о других нарушениях при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности. Годовой отчет организации подлежит предварительному утверждению советом директоров (наблюдательным советом) не позднее

чем за 30 дней до даты проведения общего собрания.

Организация – юридическое лицо обязана хранить следующие документы:

• решение о создании организации и свидетельство о ее регистрации;

• устав организации и вносимые в него законным порядком изменения;

• внутренние документы организации, утвержденные ее органами управления;

• годовой финансовый отчет;

• документы бухгалтерского учета;

• документы финансовой отчетности, представляемые в соответствующие органы власти;

• протоколы общих собраний участников, заседаний совета директоров, ревизионной комиссии, правления;

• списки участников организации; иные документы, предусмотренные законами, уставом организации, решениями органов управления организацией.

Документы организации хранятся по месту нахождения ее исполнительного органа или в ином месте, известном и доступном для ее участников. Организация должна обеспечить участникам беспрепятственный доступ к указанным выше документам (за исключением документов бухгалтерского учета и протоколов заседаний правления) и предоставить возможность снять с них копии (за плату).

Такая сложная многоплановая деятельность, как малое предпринимательство, требует серьезного всестороннего обеспечения. Этим обеспечением служит инфраструктура малого бизнеса – комплекс учреждений и организаций, обслуживающих работу предприятия. Это банки, биржи, аукционы, ярмарки, рынки.

Ваши помощники-соседи

Приобретение денег требует доблести; сохранение денег требует рассудительности; трата денег требует искусства.

БЕРТОЛЬД АУЭРБАХ, немецкий писатель

Банки

Банки являются важнейшими элементами инфраструктуры коммерческой деятельности. Банк – это кредитная организация, которая обладает исключительным правом осуществлять следующие действия:

• привлечение во вклады денежных средств юридических и физических лиц;

• ведение банковских счетов юридических и физических лиц;

• размещение упомянутых средств от своего имени и за свой счет в других организациях (размещение средств банк осуществляет на условиях возвратности, платности и срочности).

Банк является юридическим лицом и действует на основании государственной лицензии. Он создается на основе любой собственности в форме хозяйственного общества.

Банк производит следующие операции:

• привлечение денежных средств юридических и физических лиц во вклады до востребования и на определенный срок;

• размещение указанных средств в других организациях с целью извлечения прибыли;

• открытие и ведение банковских счетов юридических и физических лиц;

• осуществление по поручению юридических и физических лиц банковских расчетов по их счетам;

• купля-продажа иностранной валюты;

• инкассация денежных средств;

• переводы денежных средств;

• выдача банковских гарантий.

Банковские операции осуществляются, как правило, в рублях и лишь при наличии специальной лицензии – в иностранной валюте. Клиенты банка вправе открывать любое необходимое им количество счетов в любой валюте. Полезно знать, что при осуществлении операций банк обязан по требованию клиента предоставить свою лицензию, а также всю необходимую финансовую информацию (баланс, счет прибылей и убытков, данные аудиторской проверки). За ложную или неполную информацию банк несет ответственность.

Банк не отвечает по обязательствам государства, в том числе и по обязательствам Центрального банка (Банка России), а государство не отвечает по обязательствам банка. Органы власти не вправе вмешиваться в деятельность банка (за исключением особых случаев, предусмотренных законом).

Банк гарантирует тайну сведений о счетах и вкладах, а также об операциях с клиентами. Отношения между банком и клиентами регулируются договором, в котором указываются:

• процентные ставки по вкладам;

• стоимости банковских услуг;

• сроки выполнения банковских услуг (в том числе сроки обработки платежных документов);

• ответственность сторон за нарушение обязательств по договору;

• порядок расторжения договора.

Банк обязан осуществить перечисление средств клиента и зачисление средств на его счет не позднее следующего дня после получения платежного документа.

Следует различать договор банковского вклада и договор банковского счета.

По договору банковского вклада (депозита) банк принимает от клиента (вкладчика) – юридического или физического лица – определенную денежную сумму и обязуется возвратить ее с процентами.

По этому договору юридические лица не вправе перечислять находящиеся во вкладах деньги другим лицам. При заключении договора банковского вклада банк обязан предоставить вкладчику информацию об обеспеченности возврата вклада. Государство гарантирует возврат и сохранность вкладов физических лиц в тех банках, которые созданы государством или в уставном капитале которых более 50 % голосующих акций (или долей) принадлежат государству.

По договору банковского счета банк принимает и зачисляет на счет, открытый клиенту, определенную денежную сумму и выполняет распоряжения клиента о выдаче и перечислении соответствующих сумм с этого счета. Банк имеет право использовать средства, имеющиеся на счете, гарантируя при этом клиенту возможность в любой момент воспользоваться своими деньгами. Банк не имеет права контролировать и определять направления использования клиентом своих денежных средств и каким-либо образом ограничивать его в распоряжении этими средствами.

Списание средств со счета производится на основании распоряжений клиента. По поручению клиента банк производит необходимые клиенту безналичные расчеты с его партнерами по коммерции. Безналичные расчеты производятся в следующих формах: платежным поручением, по аккредитиву, чеком, по инкассо.

При расчете платежным поручением банк по поручению плательщика, имеющего деньги на счете в этом банке, переводит со счета определенную поручением денежную сумму указанному плательщиком лицу. Документ, подписанный плательщиком и содержащий все необходимые для данной операции сведения, называется платежным поручением.

При расчете по аккредитиву банк по поручению плательщика, имеющего деньги на счете в этом банке, выписывает определенному лицу именной документ (аккредитив), адресованный другому банку и содержащий указание о выплате денег этому лицу в определенный срок.

При расчете чеком плательщик, имеющий деньги на счете в банке, получает от банка

ценную бумагу (чек), содержащую обязательство банка расплатиться с предъявителем данного чека. Этот чек и передается плательщиком продавцу при расчете.

При расчете по инкассо банк по поручению клиента, имеющего счет в этом банке, получает на его счет деньги за проведенные им коммерческие операции.

Выбор банка, которому можно доверить свои деньги, является для предпринимателя одной из основных проблем. Специалисты называют несколько критериев такого выбора:

- возможность страхования вкладов;
- размер собственного банковского капитала;
- стаж работы банка на финансовом рынке;
- состав акционеров банка;
- достаточность капитала;
- прозрачность финансовой отчетности.

Страхование вашего вклада – важнейшая гарантия сохранности доверенных банку денег. О том, что банк включен в систему обязательного страхования вкладов, говорит выставленное в помещении банка на информационном стенде свидетельство, выданное банку государственной корпорацией «Агентство по страхованию вкладов», и специальный значок сине-зеленого цвета «вклады застрахованы».

Размер собственного капитала банка, по мнению специалистов, должен быть не менее 20 млн руб. Стаж работы банка на финансовом рынке – не менее двух лет. В составе акционеров банка должны быть уважаемые, заслуживающие доверия организации и физические лица. Утаивание капитала банка и состава его акционеров от клиентов является плохим признаком. Надежность банка во многом характеризуется уровнем достаточности его капитала (соотношением собственных и привлеченных средств). По нормативам Центрального банка Российской Федерации этот уровень должен быть не менее 11 %. Поэтому резкое увеличение размеров привлекаемых банком вкладов должно вызвать подозрение.

Финансовая отчетность банка должна быть как можно более прозрачной для его клиентов.

И в пук наличных ассигнаций
Листочки ваши
обратим…
А. С. ПУШКИН, русский поэт

Биржи

Биржа – это особым образом организованный рынок товаров, ценных бумаг и рабочей силы. Биржи действуют согласно российскому законодательству о биржах, ценных бумагах, занятости населения, а также в соответствии со своими уставами. Биржи учреждаются как юридическими, так и физическими лицами. Членами биржи могут быть как российские, так и зарубежные юридические лица, если они, во-первых, имеют право заниматься предпринимательством, во-вторых, отвечают уставным требованиям данной биржи, и, в третьих, способны оплатить свое участие в работе биржи. Участники получают на бирже места, которые они оплачивают вступительным взносом и которые могут быть ими проданы при прекращении ими биржевой деятельности.

Работа биржи проходит в ходе так называемых биржевых собраний (или биржевых дней) по строгому расписанию. На собраниях проводятся торги определенными товарами или услугами. Основным участником биржевых торгов является брокер, действующий по поручению члена биржи – предприятия либо представляющий брокерскую контору-члена биржи. Как правило, предприниматели (особенно начинающие) поначалу пользуются услугами брокерских контор и лишь через некоторое время могут позволить себе купить место на бирже. Брокер действует на основе разовых поручений строго в пределах инструкций своего клиента. Его главная задача – установление контакта между покупателем и продавцом. За услуги брокер получает вознаграждение (так называемый брокеридж) от

своего клиента в виде согласованного процента от суммы сделки.

На бирже работают также маклеры (или джобберы). В отличие от брокеров они покупают и продают товар только для себя (своей фирмы) и за свой счет. Доходы биржи складываются из взносов ее членов, оплаты предоставляемой биржей информации, а также процентов по средствам клиентов, временно находящимся в распоряжении биржи.

В зависимости от рода товаров и услуг, торгующихся на данной бирже, различают товарные, валютные, фондовые биржи и биржи труда. Товарная биржа – форма организации торговли всевозможными товарами по определенным правилам: устанавливаются место и время торговли, основные требования к качеству товара и условиям его поставки и т. д. Валютная биржа – организованный рынок купли-продажи валюты различных государств. На этой бирже ведется торговля национальными валютами исходя из соотношения между ними по действующему курсу (котировке), который складывается под воздействием спроса и предложения каждой валюты. Фондовая биржа организует торговлю ценными бумагами, акциями, облигациями акционерных компаний и государственных займов. В процессе купли-продажи ценных бумаг формируется их курс, который зависит от доходности ценной бумаги (дивиденда), уровня банковского ссудного процента и соотношения спроса и предложения на ценные бумаги в момент торга. Биржа труда – это рынок рабочей силы. На этой бирже работают учреждения службы занятости, которые выступают в качестве посредников между предпринимателями и безработными. Биржи труда осуществляют трудоустройство незанятого населения, содействуют желающим найти новую работу и изменить профессию, способствуют профессиональной ориентации молодежи, изучают конъюнктуру рынка труда и готовят информацию о ней.

Наибольшее значение для коммерческой деятельности имеют товарные биржи, которые работают с так называемыми биржевыми товарами. Под биржевым товаром понимается находящийся в обороте товар определенного рода и качества, включая стандартный контракт и коносамент на упомянутый товар. Коносамент – это договор перевозчика о приемке груза, удостоверяющий принятие груза к перевозке, и обязательство его доставки по назначению и передачи грузополучателю. Биржевыми товарами не могут быть недвижимое имущество и интеллектуальная собственность.

Биржевая торговля осуществляется в результате:

• брокерской деятельности – совершения биржевых сделок биржевым посредником от имени клиента и за его счет, от имени клиента и за свой счет или от своего имени и за счет клиента;

• дилерской деятельности – совершения биржевых сделок биржевым посредником от своего имени и за свой счет с целью последующей продажи на бирже.

Биржевое посредничество в биржевой торговле осуществляется исключительно биржевыми посредниками. Этими посредниками могут быть брокерские фирмы, брокерские конторы, а также независимые брокеры. Брокерская фирма – это предприятие; брокерская контора – филиал предприятия или другое его подразделение, имеющее отдельный баланс и расчетный счет; независимый брокер – предприниматель без образования юридического лица. Участниками биржевой торговли могут быть члены биржи, а также постоянные и разовые посетители.

Членами биржи являются юридические или физические лица, которые участвуют в формировании уставного капитала биржи либо вносят членские взносы в имущество биржи. Члены биржи, являющиеся брокерскими фирмами или независимыми брокерами, ведут биржевую торговлю непосредственно от своего имени и за свой счет, или от имени клиента и за его счет, или от своего имени за счет клиента, или от имени клиента за свой счет. Члены биржи, не являющиеся брокерскими фирмами или независимыми брокерами, ведут биржевую торговлю непосредственно от своего имени – только реальными товарами, исключительно за свой счет, без права на биржевое посредничество, либо через организуемые ими брокерские конторы, либо на договорной основе с брокерскими фирмами, брокерскими конторами и независимыми брокерами, работающими на данной бирже.

Посетители биржевых торгов – это юридические или физические лица, не являющиеся членами биржи, получившие право на совершение биржевых сделок. Постоянные посетители – это брокерские фирмы, брокерские конторы и независимые брокеры, имеющие право осуществлять биржевое посредничество в порядке и на условиях, установленных для членов биржи. Разовые посетители – это такие участники торгов, которые имеют право на совершение сделок только на реальный товар, от своего имени и за свой счет.

Биржевой сделкой является действие, производимое в соответствии с зарегистрированным биржей договором, заключаемым участниками биржевой торговли в отношении биржевого товара в ходе биржевых торгов. Биржевые сделки не могут совершаться от имени и за счет биржи.

Биржевые сделки могут быть следующих видов:

• взаимная передача прав и обязанностей в отношении реального товара;

• взаимная передача прав и обязанностей в отношении реального товара с отсроченным сроком его поставки (так называемые форвардные сделки);

• взаимная передача прав и обязанностей в отношении стандартных контрактов на поставку биржевого товара (так называемые фьючерсные сделки);

• уступка прав на будущую передачу прав и обязанностей в отношении биржевого товара или контракта на поставку биржевого товара (так называемые опционные сделки).

Биржевая торговля ведется по следующим правилам. Не позднее чем за два дня до начала торгов участники подают на биржу заявки – предложения о продаже или покупке определенного наличного товара (исключение составляют фьючерсные сделки, для которых подачи заявок не требуется). Для публичного объявления заявки помещаются в так называемый биржевой информационный канал. Товары, информация о которых не была представлена в срок, к ближайшим торгам не допускаются.

Брокер не имеет права снять заявку или изменить содержащуюся в ней информацию. Регистрация и допуск брокеров, подавших заявки на данный день, начинаются за 30 мин. и заканчиваются за 5 мин. до начала торгов. При входе в операционный зал брокеры получают информационные листки, содержащие данные биржевого информационного канала, – список наличных товаров, вынесенных на торги, с указанием цены предложения по каждому товару. Биржевая торговля организуется как публичный гласный торг с соблюдением принципа: последний, кто утвердительно ответил на предложение, становится стороной сделки. Ведущий торг работник биржи – биржевой маклер – проводит торги по перечню предложений на данный день исходя из сведений биржевого информационного канала.

Торг осуществляется в следующей последовательности: вначале рассматриваются предложения по наличному (реальному) товару, затем по фьючерсным сделкам. Рассмотрение предложений на наличный товар производится в порядке его расположения в информационном листке и складывается из двух этапов. На первом этапе предложение рассматривается в той форме (цена, количество), в которой оно поступило:

• маклер объявляет предложение с указанием количества товара, называет его цену и номер брокера, а брокер одновременно поднимает правую руку (кулак сжат, указательный палец поднят);

• далее следует троекратное, с небольшими паузами, повторение номера и цены (№ – цена раз, № – цена два, № – цена три), во время которого продавец (маклер) может снижать, а покупатели (брокеры) – повышать цену предложения; после каждого изменения цены маклер начинает процедуру троекратного повторения номера брокера с новой ценой;

• в процессе этой процедуры брокер, желающий заключить сделку, поднимает левую руку (ладонь открыта, направлена к себе) и объявляет свою цену;

• фраза маклера «№ – цена три» означает окончание обсуждения цены данного предложения; после этой фразы последний утвердительно ответивший на предложение брокер считается стороной сделки. Он должен снова поднять левую руку (ладонь открыта, направлена к себе, пальцы вместе) и громко, чтобы услышал маклер, произнести свой номер.

Если после фразы «№ – цена три» покупатель не появился, маклер переходит ко второму этапу – обсуждению встречных предложений брокеров по уменьшению количества данного товара. И лишь если предложений не последует, переходит к рассмотрению следующих по списку товаров.

Получив от брокера предложение о покупке уменьшенного количества товара, маклер поступает следующим образом:

• если он не согласен с предложением, обсуждение данного товара прекращается;

• если согласен, то объявляет устраивающую его цену; в случае согласия с ней брокера товар продается, в случае несогласия торг по данному товару завершается.

Не проданный в течение трех дней наличный товар либо снимается с торгов, либо брокер снижает на него цену и товар идет в продажу на следующий день.

Рассмотрение предложений по фьючерсным сделкам производится в следующем порядке:

• маклер по очереди предоставляет слово брокерам, желающим заключить сделку – продать свой биржевой контракт;

• если товар пользуется спросом, то брокеры-покупатели согласуют с продавцом цену;

• если товар не пользуется спросом, брокер-продавец может снижать цену, пока не выявит покупателя;

• по прошествии 3 мин. маклер подводит итог обсуждения по данному предложению и переходит к следующему.

Биржевая сделка фиксируется биржевым регистратором.

Деньги-летучее вещество, хоть и не пахнут.
СТАНИСЛАВ ЕЖИЛЕЦ, польский сатирик

Аукционы. Ярмарки. Оптовые рынки

Большие возможности коммерческой деятельности открываются на аукционах, ярмарках и оптовых рынках.

Аукцион (от латинского auctio – возрастание) – это публичная продажа, при которой продаваемая вещь приобретается лицом, предложившим за нее наивысшую цену. Аукционами называют также особые рынки, созданные в определенных местах для продажи с публичного торга товаров, обладающих специфическими свойствами, в заранее обусловленное время. Участников аукциона называют аукционерами, а лицо, проводящее аукцион, – аукционистом. В качестве участников аукциона могут выступать как физические, так и юридические лица. Коммерческий смысл аукционного торга состоит в том, чтобы, используя прямую конкуренцию аукционеров в месте продажи, добиться роста цены товара и получить максимальную прибыль. При этом продавец не несет ответственности за качество проданного товара.

Объектами аукционной продажи являются, как правило, товары, обладающие индивидуальными свойствами (антиквариат, произведения искусства, дорогая пушнина, лошади, драгоценности), а также товары, продажа которых сопряжена с острой конкуренцией и возможными злоупотреблениями (например, продажа государством своего имущества, конфискованных товаров и т. п.). В качестве организаторов аукционов могут выступать как специализированные коммерческие предприятия, созданные для аукционной деятельности, так и неспециализированные, для которых прибыль от аукционов является дополнительным источником дохода. Специализированные предприятия могут создаваться на базе различных форм собственности и разных организационно-правовых форм: хозяйственных обществ, производственных кооперативов и других. К неспециализированным предприятиям, проводящим аукционы, относятся выставки, музеи, салоны, картинные галереи, чьими уставами предусмотрен этот вид деятельности.

Аукционы могут проводиться двумя принципиально различными способами: с повышением или с понижением цены. При проведении аукциона с повышением цены

вначале объявляется первоначальная (стартовая) минимальная цена товара, названная продавцом, а затем, в ходе торгов, покупатели делают к ней надбавки до тех пор, пока желающих увеличивать цену больше не окажется. Аукцион с понижением цены предусматривает, что стартовая цена дается с явным завышением и в ходе торгов понижается до тех пор, пока кто-нибудь из покупателей не согласится купить товар.

Аукцион с повышением цены может проводиться в двух формах: гласной и негласной. При гласной форме аукцион ведется описанным выше порядком проведения аукциона с повышением цены. При негласной форме обеспечивается сохранение в тайне имени покупателя.

Различают добровольные и принудительные аукционы. Добровольные организуются по доброй воле владельцев товара, а принудительные – по решению государственных органов с целью продажи конфискованного имущества либо ломбардами для реализации невыкупленных залогов.

Подготовка к аукциону включает следующие мероприятия:

1. Готовится предложение о продаже товара на аукционе, в котором указываются данные о его хозяине, содержится полное наименование товара, его краткое описание, сведения о количестве, качестве и предполагаемой цене.

2. Производится экспертная оценка товара, на основании которой устанавливается его стартовая цена.

3. Составляется и подписывается продавцом и представителем аукциона аукционное соглашение, содержащее оговоренные условия аукционного торга, включая порядок распределения аукционной выручки.

4. Товары, предназначенные для аукционной продажи, разделяются на лоты. Лот – это однородная по качеству партия или единица товара, которой присваивается номер для продажи.

5. Дается возможность будущим покупателям подготовиться к торгам, для чего выпускаются специальные каталоги с описанием товаров (по номерам лотов) и изложением правил проведения аукциона.

6. Возможные участники аукциона заблаговременно, как правило, за 1–2 месяца, оповещаются о предстоящем торге. Им предоставляется информация о выставляемых на продажу товарах, а также о месте, времени и условиях проведения аукциона. Для этого используются все средства рекламы и оповещения.

7. Все предназначенные для аукционной продажи товары выставляются для предварительного ознакомления (от каждой партии товара представляется образец).

Аукцион проходит следующим образом:

1. При гласной форме аукционист называет номер лота, объявляет его стартовую цену и спрашивает аукционеров: «Кто больше?»

2. Покупатели называют цены с надбавками (обычно для этого используются сигнальные таблички), а аукционист повторяет эти цены и называет предложивших их покупателей, указывая места, откуда поступают новые цены. Величина надбавки не должна быть меньше минимального значения, установленного правилами проведения аукциона.

3. При негласной форме аукциона покупатели подают заранее обусловленные стандартные знаки о своем согласии поднять цену на определенную величину надбавки, а аукционист объявляет новые цены, не называя покупателя.

4. Если после троекратного вопроса «Кто больше?» нового повышения цены нет, аукционист произносит слово «продано» и ударяет молотком, что означает продажу данного лота последнему, назвавшему наибольшую цену аукционеру.

5. Если аукционист не может достичь необходимой ему цены лота, он вправе снять его с продажи, не объясняя причин.

6. Продажа оформляется сразу же после окончания торгов.

7. Разницу между продажной и стартовой ценой, полученную в результате аукционной продажи, организатор аукциона и владелец товара делят в соответствии с аукционным

соглашением.

Ярмарка – это временный, периодически организуемый торг, на котором промышленные и торговые предприятия, физические и юридические лица осуществляют куплю-продажу товаров и услуг. В отличие от постоянно действующих товарных бирж, имеющих дело с однородными стандартизованными товарами, представленными по большей части образцами, ярмарки позволяют реализовывать товары сложного ассортимента на основе индивидуального подбора и сравнения качеств.

Ярмарки способствуют активизации конкуренции, помогают воздействию рынка на производителей в направлении совершенствования товаров, организуют непосредственный плодотворный контакт между всеми участниками коммерческой рыночной деятельности. Они также создают благоприятные условия для продвижения к потребителю новых видов продукции, развития передовых технологий и методов торговли. Для управления ярмаркой создаются рабочие органы – дирекция, договорная и информационно-справочная службы, арбитраж.

В последнее время в нашей стране значительное развитие получили оптовые и мелкооптовые рынки, предназначенные для продажи продуктов питания и товаров повседневного массового спроса. На этих же рынках обычно ведется и розничная торговля. Необычайная популярность и коммерческий успех таких рынков вызваны следующими обстоятельствами:

• сравнительно небольшие торговые издержки, объясняющиеся отсутствием больших, специально оборудованных торговых залов с соответствующим персоналом, дают возможность устанавливать существенно более низкие мелкооптовые и розничные цены;

• низкие цены привлекают покупателей и обеспечивают значительно больший торговый оборот, а значит, и более высокие прибыли, что, в свою очередь, позволяет снижать цены без ущерба для торговца;

• росту торгового оборота способствует также наличие в одном месте широкого выбора разнообразных продовольственных и промышленных товаров массового повседневного спроса по приемлемым ценам;

• потребителей привлекает и приближенность оптовых рынков к месту их жительства: сегодня такие рынки есть в каждом районе, что особенно важно для жителей городских окраин;

• на посещаемости рынков положительно сказывается наличие автостоянок (в том числе бесплатных) и удобное время работы – с утра до позднего вечера без выходных.

Для организации, становления и успешного функционирования малого бизнеса должны быть развернуты специализированные структуры различных направлений: информационного, финансово-экономического, имущественного, научно-технического, правового, сервисного, обучающего, кооперации и деловых контактов, международных связей и других. Среди них важное место занимают бизнес-центры и бизнес-инкубаторы.

Банк-это место, где вам одалживают зонтик в ясную погоду, а потом просят вернуть, когда начинается дождь.

РОБЕРТ ФРОСТ, *американский поэт*

Бизнес-центры и бизнес-инкубаторы

По авторитетному мнению иностранных специалистов и практиков, знания и навыки в бизнесе являются исходным ключевым ресурсом малого предпринимательства. Решающую роль играют знания и умение управлять малым предприятием, грамотно выстраивать его экономику, добиваться высокой деловой активности персонала.

Знания, навыки, интеллект имеют в бизнесе ничуть не меньшее значение, чем финансы или имущество. Анализ показывает, что банкротства малых предприятий происходят прежде

всего из-за недостатка квалификации, опыта, невозможности получить своевременную консультацию и моральную поддержку. В Европе с целью поддержки малого бизнеса создана сеть бизнес-центров и бизнес-инкубаторов, нацеленная на развитие малого предпринимательства и насчитывающая более 100 таких учреждений.

Бизнес-центр – организация (как правило, коммерческая), обеспечивающая организационное оформление бизнеса; бизнес-инкубатор – учебное предприятие, позволяющее на практике подготовить малого предпринимателя к определенной деятельности в сфере бизнеса.

В Великобритании кадры для малого бизнеса готовит специально созданная общественная организация – Комиссия по рабочей силе. Консультационную помощь оказывают местные органы власти, привлекающие с этой целью торгово-промышленные палаты, учебные заведения и ассоциации малого бизнеса. В ФРГ помощь малым предприятиям в форме консультаций, обучения, помощи в налаживании деловых контактов оказывают 83 торгово-промышленные палаты, которые финансируются за счет взносов своих членов и проведения учебных занятий.

В США для управленческой и консультационной помощи предпринимателям создан ряд учреждений, работающих, как правило, на безвозмездной основе или за небольшую плату. Они существуют на средства как правительственных, так и частных организаций: администрации по делам малого бизнеса, министерства торговли, налогового управления, местных органов власти, университетов, других учебных заведений, центров развития малого бизнеса, корпораций местного развития и т. д. К выполнению программ управленческой подготовки и консультирования менеджеров малого бизнеса на добровольной безвозмездной основе привлекаются опытные бизнесмены и менеджеры. В качестве примеров можно привести работающие на таких условиях Добровольное общество управляющих-пенсионеров и Общество работающих управляющих, включающие более 12 тыс. консультантов в 400 пунктах страны. Работа по созданию и развитию малых предприятий, проведению государственной политики в этой области строится вокруг центров развития малого бизнеса. Эти центры проводят консультирование по вопросам менеджмента, финансов, планирования, ведут обучение предпринимателей и менеджеров, оказывают техническую и технологическую поддержку. Одной из распространенных форм подобных центров являются инкубаторские центры, субсидируемые государством.

В Канаде услуги малым предприятиям в области менеджмента, маркетинга, производственной деятельности оказывает министерство промышленности, науки и технологии и его региональные отделения; услуги по консультированию, информационному обслуживанию предоставляют центры международной торговли; помощь в подборе и найме работников, консультации по работе с кадрами, социальному страхованию обеспечивают центры занятости.

Благодаря этой системе малые предприниматели получают квалифицированную помощь и экспертную поддержку, доступ к национальным и международным информационным сетям, снабжаются рыночной и технической информацией, консультируются по вопросам авторского и патентного права, торговых марок и т. д.

В Японии ведущей организацией, оказывающей малым предприятиям управленческую и техническую помощь, является Институт малого бизнеса. Эта специализированная организация ведет также подготовку инструкторов и консультантов по менеджменту в области малого и среднего бизнеса, обучает соответствующий персонал. Деятельность института финансируется государством и частично – за счет платы за обучение. Значительную работу по консультированию малых и средних предпринимателей на местах ведут торгово-промышленные палаты (их более 3000), а также местные научно-исследовательские учреждения и лаборатории.

В нашей стране в настоящее время насчитывается около семидесяти видов объектов инфраструктуры малого предпринимательства. К этим объектам относятся бизнес-центры и бизнес-инкубаторы, учебно-деловые и социально-деловые центры, научно-технические

парки и технологические центры, агентства поддержки малого предпринимательства, региональные фонды и центры поддержки предпринимательства, региональные информационно-аналитические центры, инновационные центры, кредитные союзы, лизинговые компании, маркетинговые центры, центры развития бизнеса, охранные центры, бизнес-школы и др. Инфраструктура малого предпринимательства формируется на четырех уровнях: федеральном, межрегиональном, региональном и муниципальном (местном). Наиболее развитый изних– региональный уровень, на котором развернуто подавляющее большинство упомянутых объектов инфрастуктуры.

Всему миру сегодня известна Силиконовая долина в штате Калифорния (США), в которой объединены усилия около 3 тыс. фирм, производящих самое современное электронное оборудование. Здесь трудится более 6 тыс. докторов наук. Среди его работников 15 тыс. – миллионеры.

Источники вашего оптимизма.

Роль и место малого предпринимательства в российской экономике определяются следующими обстоятельствами.

Национальная безопасность демократического государства, стабильность власти и эффективность экономики во многом определяются наличием и постоянным воспроизводством массового слоя активных и кровно заинтересованных в существовании такого государства граждан – избирателей, прежде всего миллионов малых и средних предпринимателей. Именно они образуют основу так называемого среднего класса и формируют гражданское общество.

В экономически развитых странах число малых и средних предприятий превышает 80 % от их общего числа. На этих предприятиях сосредоточено более двух третей экономически активного населения, производится свыше половины валового внутреннего продукта (ВВП). Как правило, в развитых странах ведется целенаправленная активная политика развития и поддержки малого и среднего бизнеса. Россия значительно уступает им как по общей численности малых предприятий, так и по их доле в общественном производстве. Так, доля малого бизнеса в народном хозяйстве Российской Федерации примерно в 5 раз меньше, чем в экономически развитых странах. Малые предприятия используют не более 3 % основных фондов промышленности, но даже при этом их доля в общественном производстве страны составляет 10–11 %.

В США в компаниях с численностью до 100 чел. работает более 36 млн граждан. Количество малых фирм достигает там 18 млн, а доля работающих в малом бизнесе составляет 45 % всего трудоспособного населения. На них приходится около 38 % валового национального продукта (ВНП). В Великобритании на малый бизнес приходится приблизительно 20 % ВНП. В Японии в этом бизнесе занято 3/4 всей рабочей силы. В России на начало 2001 года функционировало чуть более 900 тыс. малых предприятий (из них более 1/3 находились в Москве), причем лишь 10 % из них – производственные. Доля занятых в малом бизнесе у нас составляет примерно 10–12 % всех работающих. По мнению же отечественных и зарубежных специалистов, чтобы решить стоящую перед страной задачу построения рыночной экономики и гражданского общества, количество малых предприятий в ближайшие годы должно увеличиться примерно в 4–5 раз и достигнуть 1–4 млн.

Малый и средний бизнес в России, несмотря на невероятные трудности, показал более высокую эффективность, чем крупный. Этот вывод оказался неожиданным для статистиков. В результате проведенного исследования выяснилось, что производительность труда на малых предприятиях в 1,5–2 раза выше, чем в среднем по России. Фондоотдача на малых предприятиях в сфере торговли в 1,5 раза, в промышленности – в 2–2,5 раза выше, чем в среднем по народному хозяйству. Причиной этого явления исследователи называют более жесткую конкуренцию: неэффективные малые предприятия просто не выживают, уступая место более приспособленным к рыночным условиям.

Существуют отрасли, в которых создание качественной конкурентоспособной продукции возможно только с помощью малого бизнеса. Так, модная одежда, обувь, кожаная галантерея производятся, как правило, на небольших предприятиях. Сшить элегантное платье, туфли, дамскую сумочку на конвейере невозможно.

Вот как, например, работают малые галантерейные предприятия в развитых странах. Несколько десятков небольших фирм, производящих дамскую галантерею, объединяются в ассоциацию. Как только появляется необходимость в качественно новой продукции (обычно это связано с резким изменением моды), одна или несколько из них останавливаются и начинают готовиться к выпуску новых моделей: готовят лекала, оснастку для изготовления фурнитуры, переналаживают оборудование, обучают производственный персонал.

В этот период, длящийся иногда несколько месяцев, зарплата работников и другие расходы остановившихся предприятий оплачиваются за счет ассоциации. По мере готовности к производству новых изделий малое предприятие включается в работу. Останавливается следующая фирма и т. д. Такая система позволяет малому бизнесу постоянно находиться на уровне требований моды и побеждать в конкурентной борьбе.

Преимущества малого предпринимательства не ограничиваются легкой промышленностью. В японском автомобилестроении, например, малый бизнес используется для производства комплектующих. Дело в том, что современная машина состоит из нескольких тысяч сложнейших элементов, каждый из которых может быть получен лишь с помощью особого оборудования. При объеме выпуска, скажем, 3^ млн автомобилей в год на изготовление одного отводится не более 2–3 секунд. Речь, таким образом, идет о производстве огромного количества сложных деталей в строго ограниченный срок. Эта задача возлагается на тысячи малых предприятий, каждое из которых «на дому» с помощью станков-автоматов изготавливает к заданному времени («точно-в-срок», как говорят японцы) по несколько необходимых деталей, доставляемых на сборочный конвейер.

Такая система выгодна не только малому предприятию, получающему стабильный и высокий доход, но и гигантским автомобильным концернам: нет необходимости размещать под своей крышей тысячи станков, строить огромные корпуса с проходными, раздевалками, душевыми, столовыми, организовывать трехсменную работу. Появляется существенная экономия средств и, как следствие, снижение стоимости автомобиля и повышение заработной платы работников.

Малое предпринимательство оказывается весьма эффективным в тех областях деятельности, которые непосредственно связаны с творчеством: в научной и научно-технической сфере, в различных видах консультирования, художественного творчества и т. п.

В развитых странах малые и средние предприятия решают проблемы занятости населения. В США, например, в первой половине 1980-х годов на малых и средних фирмах было создано 35 млн новых рабочих мест. В тот же период в крупных компаниях количество рабочих мест уменьшилось примерно на 6 млн. Доля сотрудников малых и средних предприятий в общей численности работающих в середине 1990-х годов составляла в США – 70 %, Японии – 78 %, Италии – 73 %, Франции – 54 %. В современной России эта цифра не превышает 19 %.

Прекрасной предпосылкой успешного развития малого бизнеса в России и создания миллионов новых рабочих мест является наличие огромных природных ресурсов и значительного количества трудоспособного населения, в том числе многих тысяч инициативных и образованных людей. Как показывает мировая практика, количество желающих и могущих заниматься бизнесом составляет обычно не менее 5–7% от населения страны.

Еще одно, не последнее по значимости обстоятельство, объясняющее необходимость создания особо благоприятных условий для малого предпринимательства, – то, что многие крупные начинания связаны со значительным риском и поэтому поначалу могут быть

осуществлены лишь в форме менее рискового малого бизнеса.

Банкротство малого предприятия приводит к значительно менее драматичным последствиям, чем большого. Малый бизнес дает возможность постепенного наращивания средств для последующего укрупнения организации, позволяет экспериментировать, осваивать качественно новую продукцию и инновационные технологии.

Многие международные эксперты утверждают, что будущее мировой экономики – за небольшими предприятиями. Например, сегодня в Англии 96 % фирм – малые. В них трудится более 1/3 рабочих и служащих частного сектора. В США эти цифры еще значительнее. Там число мелких предприятий ежегодно увеличивается примерно на 10 %, причем штат большинства из них не превышает 20 сотрудников. Доходы данной группы бизнесменов постоянно растут.

Малые предприятия привлекают наибольшей мобильностью, они особенно чувствительны к новшествам, не боятся риска, менее подвержены кризисам и социальным потрясениям. Когда в 1960-е годы в Англии свирепствовала безработица, малый бизнес сумел открыть около 1 млн новых рабочих мест.

К достоинствам малого бизнеса можно отнести независимость, благосклонное отношение населения, не любящего «акул капитализма», небольшие расходы на управление, возможность более быстрой окупаемости расходов. Малые предприятия – это точки роста, почки на дереве экономики. Именно с них, как правило, берут начало крупные компании. (Под крупными здесь подразумеваются те, чья численность выходит за пределы, установленные российским законодательством для малых предприятий.) Неслучайно поэтому малый бизнес пользуется неизменной государственной поддержкой во всех странах, не исключая и России (правда, пока у нас эта поддержка во многом носит декларативный характер).

Вместе с тем нельзя не учитывать крайнюю неравномерность насыщения регионов объектами инфраструктуры поддержки малого бизнеса. Эта неравномерность определяется различными уровнями экономического развития регионов, успешностью проведения в них рыночных реформ, позициями местных администраций.

Создание инфраструктуры малого предпринимательства – весьма трудоемкое и дорогостоящее дело, как правило, малопривлекательное для частных инвесторов. Вместе с тем наиболее эффективна поддержка малого бизнеса именно на частной основе. Частные учреждения инфраструктуры заинтересованы в конечном результате – создании процветающего предприятия. Выход из положения следует искать в сочетании государственной поддержки с созданием благоприятных условий для частной инициативы в инфраструктуре малого предпринимательства.

По российскому законодательству развитие системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров для малого предпринимательства обеспечивают органы исполнительной власти: федеральной, субъектов Федерации и местного самоуправления. При этом учреждения и организации, занимающиеся обучением малых предпринимателей, пользуются определенными льготами. Для нашей огромной страны, по экспертным оценкам, ежегодно необходимо проводить подготовку не менее 250–350 тыс. специалистов для сферы малого предпринимательства. Такие масштабы предполагают создание целостной системы учебно-консультационных учреждений, способных как обучать и консультировать, так и оказывать практическую помощь в создании предприятий, разработке бизнес-планов, исследовании рынка, создании продукта и т. д. Для решения этих крупных проблем должны быть созданы условия, стимулирующие учебу предпринимателей и подготовку персонала для малого бизнеса на основе заинтересованности в конечном результате – повышении прибыльности бизнеса.

Сегодня такое обучение может быть результативным только при проведении его на самой современной научной, технической и технологической основе: на базе компьютерных и интернет-технологий, деловых ситуационных игр, дистанционного управления и т. д.

4 -й шаг укрепил ваше положение на рынке, помог сориентироваться в мире бизнеса. Самое время подробно изучить своего кормильца – Потребителя..

Шаг 5-й
Ваши кормильцы

Его величество Потребитель

Вожделенной целью малого предпринимателя, сверхзадачей, ради которой – все его хлопоты, является получение прибыли. Естественно, что предпринимательское внимание должно быть обращено на того, из чьего кармана эта прибыль достается, – на потребителя.

Главный вопрос: а что этому потребителю нужно?

Как же это выявить, как узнать, каковы желания будущего покупателя и его покупательские возможности?

Прежде всего придется организовать *сбор данных о потребителе.* Основными методами для этого являются наблюдение, эксперимент и опрос.

Наблюдение можно проводить в магазинах, у ларьков, на рынках, в кинотеатрах и других общественных местах. Не привлекая внимания покупателей или зрителей, наблюдатели могут выслушивать их замечания, претензии и пожелания.

Более сложный способ получения информации – эксперимент. Его проведение предусматривает изменение видов товаров, обстановки их продажи, форм обслуживания. Цель эксперимента – установить факторы, влияющие на заинтересованность потребителя в покупке, а следовательно, воздействующие на получение прибыли.

Опрос – промежуточная форма между наблюдением и экспериментом. Вначале ведется наблюдение, а затем – активный поиск интересующих вас условий сбыта, цен, конкуренции и т. п. Важным инструментом изучения потребителя является *анкета.* Несмотря на кажущуюся простоту и доступность, анкета должна быть подготовлена тщательно и профессионально. Прежде всего необходимо подобрать вопросы, четко их сформулировать, расположить в правильном порядке. Важно избежать вопросов, не имеющих однозначного ответа, или таких, на которые потребитель не захочет отвечать. Излишне также задавать вопросы, ответы на которые известны заранее. Вместе с тем обязательно надо включить в анкету вопросы, ответы на которые способны прояснить ситуацию, дать новую содержательную информацию. Следует учитывать, что большое значение имеет форма постановки вопроса – от этого может зависеть ответ. Достаточно вспомнить классический пример фразы о стакане, который наполовину пуст или наполовину полон. В первом случае создается иллюзия пустоты стакана, во втором – его полноты.

Различают открытые и закрытые вопросы. *Открытый* предусматривает ответ в произвольной *форме. закрытый* – только выбор из перечня возможных вариантов ответа.

Наряду с анкетами в последнее время для маркетинговых исследований все чаще используются различные *технические устройства.* Прежде всего это электронные средства сбора, обработки, анализа и наглядного представления информации. При необходимости применяются также и специальные технические средства для определения эмоционального состояния опрашиваемых (например, по частоте пульса, выделению пота и т. д.).

При изучении потребителя наилучшими способами связи с ним являются *личные интервью, интервью по телефону, рассылка анкет по почте.* Личные интервью, в свою очередь, могут быть индивидуальными и групповыми.

Для получения объективных результатов особое значение имеет анализ собранной информации и форма представления требуемых конечных данных.

Изучение отдельных потребителей является частью исследования так называемого потребительского рынка, то есть групп лиц, получающих товары и услуги.

Изучаете рынок

Рынок-ЭТИ освобождение, прорыв, возможность доступа к иному миру; возможность всплыть на поверхность.

ФЕРНАН БРОДЕЛЬ, французский историк

Аванс – то же, что и задаток, но в два раза меньше.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ ФОЛЬКЛОР

Изучение потребительского рынка начинается с анализа потребителей, которые различаются местом жительства, национальными особенностями, вкусами, возрастом, полом, доходами, уровнем образования и культуры. В соответствии с этими различиями покупатели разбиваются на группы, для каждой из которых строится своя модель покупательского поведения. Главная задача такой модели – показать, как будет реагировать данная группа на маркетинговые мероприятия, которые может применить фирма.

Рассмотрим, как влияют на покупательское поведение различные факторы (факторы влияния).

К определяющим факторам относятся культура и субкультура покупателя, а также его социальное положение и место жительства. *Культура* определяет потребности и поведение любого человека. Это то, что он приобретает в процессе воспитания, развития в конкретной среде (стране, нации, семье). Имеет значение и так называемая *субкультура,* то есть определенная часть культуры. Например, в русской культуре различают субкультуры города и деревни, атеистов и православных.

Поведение потребителя во многом зависит от его социального положения – принадлежности к тому или иному социальному классу. Исследования показывают, что представители одного и того же слоя общества обладают сходным покупательским поведением. Так, статистика США утверждает, что к высшему классу в Штатах принадлежит около 3 % населения. Это элита общества – люди свободных профессий, бизнесмены, получающие высокие доходы в силу своих исключительных способностей. Преимущественно для них функционируют рынки драгоценностей, антиквариата, дорогого жилья, услуг по организации отдыха и путешествий, первоклассных автомобилей и яхт. К среднему классу относится примерно 12 % американцев. Это делающие карьеру управляющие, бизнесмены, люди свободных профессий. Они являются потребителями на рынках жилья, мебели, одежды и бытовых приборов, недорогих автомобилей. Низший средний класс составляет около 30 % жителей США. К нему относятся служащие, мелкие предприниматели, квалифицированные рабочие, инженерно-технические работники. Они создают рынки товаров типа «сделай сам», хозяйственных принадлежностей, деловой одежды. Низший класс (примерно 55 %) – это мелкие служащие, рабочие, лица, живущие на пособия. Для них характерны рынки подержанных автомобилей, спортивных товаров, продуктов питания, телевизоров.

Покупательское поведение существенно зависит от *места жительства,* которое определяет особенности спроса на различные товары. Известно, например, что на севере пьют водки больше, чем на юге, в Средней Азии потребляют много риса, а в Белоруссии – картофеля.

Влияние общества на покупателя определяется *группой населения, к которой он принадлежит, его семейным положением, статусом* и *ролью.* Так, например, имеет значение, как одевается группа представителей определенной профессии, людей определенного круга. На возможность и характер покупки оказывает влияние мнение членов семьи; сходные взгляды могут объединять мужей и жен, представителей старшего и младшего поколений. На поведение покупателя оказывает влияние и его социальный статус. Например, положение начальника диктует соблюдение особого престижа, обязывает к

определенной одежде, дорогим покупкам и т. д. Имеет значение также роль, которую каждый из нас играет в семье, на работе, на отдыхе. Это, к примеру, роли родителей или детей, верующих или атеистов, хозяев или работников. Поведение покупателя в большой степени зависит от личных характеристик: возраста, рода занятий, экономического положения, стиля жизни, типа личности и представления о себе. Так, с возрастом меняются потребности в ассортименте и качестве товаров и услуг. Покупательский спрос трансформируется также на разных этапах семейной жизни. Молодая семья резко отличается по своим потребностям и возможностям от семьи со сложившимся бытом или от пожилой четы.

Род занятий не только ориентирует на конкретные товары (скажем, художник проявляет интерес к краскам, фермер – к удобрениям), но во многом определяет социальный статус и доходы человека. Последние в большой мере влияют на то, что называется *экономическим положением покупателя.* Изучение экономического положения различных групп населения – важнейшая задача маркетинга. Наряду с доходами пристальному изучению подлежит также образ жизни потенциальных покупателей: готовит ли, например, хозяйка пищу сама или нанимает кухарку; какого рода продукты предпочитает покупать семья – сырые или полуфабрикаты; носит готовое платье или заказывает одежду в ателье индивидуального пошива?

На факт совершения покупки и ее содержание оказывает влияние тип личности покупателя. Он характеризуется либо такими черта-ми, какнезависимость, пос тоянство, общительное ть, стремление к успеху, любовь к порядку, либо прямо противоположными качествами. И для рынка имеет значение не только объективная характеристика покупателя, но и то, как этот человек сам видит себя. Эти характеристики часто не совпадают: человек робкий может казаться себе смелым, зависимый – независимым и т. д. Причем часто это субъективное представление оказывает на поведение покупателя большее влияние, чем объективно существующие качества. Многие специалисты по маркетингу указывают, что важно прививать потенциальным покупателям именно то представление о себе, которое соответствует интересам фирмы («„Пепси-кола" – напиток настоящих джентльменов»). Современная реклама очень широко использует этот психологический прием.

Пятнадцатилетние американские школьники-оба по имени Леопольд: Годовский и Манес – заинтересовались возможностью создания цветной фотографии. За 25 лет совместной работы они сумели запатентовать 40 изобретений, на основе которых родилась и получила с их помощью распространение цветная фотография

Психология покупателя

В качестве психологических факторов покупательского поведения рассматривают мотивацию, восприятие, усвоение, убеждение и отношение. Исходным пунктом является мотивация, то есть побудительные мотивы покупки товара.

Изучая поведение покупателя на рынке, предприниматель особое внимание уделяет его психологии.

Существуют различные психологические теории мотивации, но все они сходятся в том, что удовлетворение потребности в покупке снижает испытываемое человеком напряжение, приносит ему облегчение. Одна из теорий мотивации утверждает, что человек находится под воздействием неосознаваемых, иррациональных сил, которые и формируют его поведение, в том числе и покупательское, что побудительные мотивы покупки коренятся глубоко в подсознании и вряд ли могут быть до конца выявлены. Так, если исследовать желание человека приобрести автомобиль, то можно найти его истоки и в безрадостном детстве, и в случайном впечатлении от кинофильма, и в желании привлечь к себе внимание противоположного пола и т. д.

Предпринимателям иногда удается найти весьма интересные, не лежащие на поверхности мотивы покупательского поведения. Например, утверждают, что желание

курить уходит корнями в сосательный рефлекс, с которым человек появляется на свет. Некоторые женщины избегают мясных блюд из-за чувства вины перед забитым животным. Предмет, имеющий сморщенную поверхность (например, кожаное изделие), может вызывать неприятное ощущение надвигающейся старости и т. п.

Понятия мотивации, однако, еще не достаточно для исчерпывающего моделирования покупательского поведения. Действительно, один и тот же мотив может присутствовать у многих людей, но они делают разные покупки. Почему? Дело тут в разном восприятии различными людьми одной и той же ситуации: восприятие зависит в первую очередь от индивидуальных качеств человека, а также от окружающей его обстановки. Иными словами, восприятие всегда избирательно. Человек постепенно получает огромное количество впечатлений от окружающего мира. Какие-то из них исчезают или переводятся в область подсознания. Но определенная часть впечатлений остается. Эти-то оставшиеся в сознании (или вернувшиеся из подсознания) впечатления и формируют интерес покупателя к товару. Предпринимателю важно научиться определять, какие впечатления дадут необходимый эффект, а какие – нет.

Наиболее эффективны для бизнеса те из впечатлений потребителя, которые соответствуют его потребностям или резко отличаются от привычных. Следует иметь в виду, что человек обычно лучше воспринимает и запоминает ту информацию, которая соответствует его уровню понимания, вкусам и убеждениям. Мы с трудом отказываемся от сложившихся стереотипов и привычек.

При формировании покупательского восприятия необходимо быть готовым к его возможным искажениям. Причем и эти искажения тоже избирательны. Мы часто вольно или невольно корректируем поступающую информацию в нужном нам, соответствующем нашим внутренним установкам направлении. Так, мы склонны не замечать недостатков товара, к которому однажды выказали положительное отношение, и наоборот, будем искать изъяны в товарах, которые когда-то подвергли критике.

Восприятие – лишь промежуточный этап мотивации. За восприятием должно последовать усвоение полученных впечатлений. Усвоение требует повторных впечатлений, подкрепления полученной информации, ответной реакции покупателя с учетом уже имеющихся у него данных.

Усвоенную информацию следует закрепить путем создания у покупателя цельной мысленной оценки предполагаемого товара, того, что мы называем убеждением. Только на основании сложившихся убеждений формируется заключительная, главная фаза мотивации – у покупателя складывается необходимое для совершения покупки отношение к товару. Оно-то и формирует окончательную мотивировку.

Влечение к обмену предметами является необходимым следствием способности рассуждать и дара речи.

АДАМ СМИТ, английский экономист

Решение о покупке

Наряду с изучением покупательской мотивации предприниматель обращается к анализу важнейшего для успешного бизнеса акта – принятия потребителем решения о покупке товара. Это решение, от которого, в сущности, и зависит благополучие предпринимателя, потребитель принимает в несколько этапов:

- осознание необходимости покупки;
- поиск информации о товаре;
- оценка возможных вариантов покупки;
- принятие решения о покупке;
- реакция на покупку.

Осознание необходимости покупки во многом перекликается с мотивацией. Эта необходимость может быть как внутренней, идущей от самого потребителя (например, желание быть привлекательным), так и внешней, созданной окружающими людьми, рекламой и т. д.

На этапе *поиска информации* о товаре заслуживает внимания анализ источников информации, к которым прибегает потребитель, осознавший необходимость покупки. Это могут быть источники личного свойства (семья, знакомые), источники общедоступные (средства массовой информации) и опытного характера (личный или собирательный опыт). Собранные сведения обо всех возможных видах и марках необходимого товара образуют комплекс выбора.

Весьма интересен этап *оценки возможных вариантов покупки.* Потребитель оценивает покупку, исходя из набора свойств товара. Этот набор для разных товаров будет различным. Так, например, для хлеба это вкус, свежесть, питательность. Для автомобиля – скорость, экономичность (расход бензина), удобство управления, цвет и т. д.

Свойства товара не равнозначны. Например, экономичность автомобиля значительно важнее, чем его цвет. Поэтому потребитель мысленно, порой не отдавая себе в этом отчета, придает различным свойствам разный вес. Скажем, для кого-то стоимость товара в десять раз важнее, чем его соответствие моде, а для кого-то наоборот. Фактически на первый план выходит не оценка в деньгах, а так называемая функция полезности. Покупателю важно не количество денег, которое он должен уплатить за покупку, а та польза, которую он от нее может получить.

Сравнительная оценка возможных вариантов товара подводит покупателя к *принятию решения о покупке.* В отличие от других этапов, принятие решения – это одноразовый акт альтернативного характера (или – или). Анализ показывает, что этот важнейший шаг покупатель часто делает без долгих размышлений, импульсивно. При этом решающую роль могут сыграть отношение к покупке присутствующих лиц (даже посторонних), совет продавца или даже непредвиденные обстоятельства, например внезапно появившееся желание приобрести на имеющиеся деньги другой товар. Во всяком случае, следует отметить, что принятие решения о покупке резко отличается от решения, скажем, арифметической задачи: весьма велика роль случайности, а однозначный ответ отсутствует.

Особое значение для анализа поведения покупателя имеет реакция покупателя на товар. Эта реакция проявляется в выборе товара и его марки, в выборе продавца, времени и объема покупки.

Большой интерес представляет и *реакция покупателя на* уже сделанную *покупку.* Желательно, чтобы отношение оставалось положительным («Наша лучшая реклама – довольный клиент»). Необходимо предусмотреть ряд мер для того, чтобы покупатель сохранил удовлетворение от покупки и после того, как он станет обладателем товара. Анализ реакции покупателя связан с изучением дальнейшей судьбы купленного товара, от которой во многом зависят последующие покупки (например, от возможности ремонта товара, его утилизации и т. д.).

Ряд характеристик покупательского решения связан с качественно новыми товарами. Элемент существенной новизны придает важность процессу восприятия, который зависит в первую очередь от осведомленности покупателя о новшестве, от его способности должным образом оценить новацию, проникнуться к ней интересом, от желания испытать новый товар (и себя). Следует иметь в виду, что в отношении к новым товарам хорошо проявляются индивидуальные различия людей (каков по натуре человек – новатор или консерватор), усиливается роль мнения авторитетов. На отношение к товару влияет и степень его новизны.

Каков же должен быть товар, чтобы удовлетворять самым строгим требованиям покупателя?

Создаете ходовой товар

Главное требование к любому товару – удовлетворение потребности покупателя. Естественно, что при разработке и изготовлении товаров нужно думать не просто о создании очередного нового предмета или услуги, но о таких товарах и услугах, которые будут обязательно востребованы потребителем и благодаря этому принесут бизнесмену прибыль. Какими же они должны быть?

Изучение запросов и возможностей потребителя дает вам возможность сделать или приобрести для него такой товар, навстречу которому он охотно раскроет свое сердце (и кошелек).

Сейчас все товары принято делить на товары *длительного пользования* (мебель, одежда, бытовая техника и пр.) и товары *кратковременного пользования* (пища, косметика, бумажные салфетки и т. п.). Кроме того, различают *товары повседневного спроса* (электроэнергия, услуги городского транспорта), *товары постоянного спроса* (зубная паста, сахар, мыло), *товары для экстренных случаев* (лекарства во время болезни, эпидемий). Существует группа *товаров предварительного выбора* (мебель, одежда, автомобили), которые, в свою очередь, могут быть как серийными, так и индивидуальными. Отдельно следует рассматривать *уникальные товары,* или *товары особого спроса* (антиквариат, особо модная одежда, дорогие автомобили и т. п.).

Особую группу товаров составляют так называемые *товары пассивного спроса,* то есть такие, о которых покупатель не осведомлен и которые необходимо энергично продвигать. Это почти все новые товары и новые формы услуг, а также те, что требуются сравнительно редко и их не принято широко рекламировать (например, надгробные памятники).

Значительную группу составляют *товары промышленного назначения.* Это прежде всего материалы и детали (в том числе сырье и полуфабрикаты), капитальное имущество, так называемые основные фонды (стационарные сооружения, оборудование), наконец, вспомогательные материалы и деловые услуги. Все перечисленные виды товаров и услуг существенно различаются по условиям и возможностям продаж, кругу покупателей, месту продажи и другим важным элементам рыночной деятельности.

Создание товара предполагает возможность наделения его *товарной маркой* – названием, рисунком или их сочетанием, дающим товару имя. Предложение товара с маркой фирмы повышает его ценность. Марка, защищающая права владельца товара на это название, называется *товарным знаком.*

Важнейшую роль при создании товара играет упаковка. Различают внутреннюю и внешнюю упаковку. Внутренняя служит для помещения в нее самого товара (например, стеклянный флакон для духов), внешняя – для защиты внутренней упаковки (например, футляр для флакона с духами). В настоящее время роль упаковки товара существенно повышается и расширяется. Это связано с ростом покупательных возможностей потребителей, которые готовы заплатить дополнительную сумму за удобство, эстетичный внешний вид и надежность упаковки. Упаковка может быть фирменной, в этом случае она дополняет товарную марку.

В связи с развитием самообслуживания упаковка берет на себя даже некоторые функции продавца. С ее помощью, например, облегчается транспортировка товара покупателем, контроль оплаты товара, реклама и т. д. Научно-технический прогресс, новые материалы и технологии дают большие возможности для совершенствования упаковки. Она все больше берет на себя функции защиты товара (герметизация, надежность хранения), создает удобства в потреблении (всевозможные емкости для жидкости в форме стаканов, консервы в коробках в виде тарелок и т. п.). Аэрозольная упаковка значительно расширяет возможности применения жидких и сыпучих товаров.

Решение потребителя о покупке во многом зависит и от сопровождающих ее торговых услуг (сервиса). Предприниматель должен определить, какие это будут услуги, каков должен

быть их уровень для данного товара и в какой форме их следует предложить покупателю.

Вероятность того, что бутерброд упадет маслом вниз, прямо пропорциональна стоимости ковра. Следствие: нельзя заранее правильно определить, какую сторону бутерброда следует намазать маслом.

ИЗ «ЗАКОНОВ МЕРФИ»-американского управленческого фольклора

Канадские покупатели продукции производственно-технического назначения назвали следующие характеристики сервиса (в порядке уменьшения их роли):

1) надежность поставок;
2) оперативность предложений по ценам;
3) возможность получения технических консультаций;
4) предоставление скидок;
5) послепродажное обслуживание;
6) масштабы торговой сети;
7) простота вступления покупателя в контакт с продавцом;
8) гарантия замены товара;
9) широкие производственные возможности поставщика;
10) возможность разработок товаров по индивидуальному образцу;
11) возможность предоставления кредита;
12) наличие оборудования для испытаний;
13) наличие оборудования для механической обработки.

На основе результатов изучения потребительского рынка, получив ответ на вопрос, что нужно покупателю, фирма приступает к разработке конкретного товара. Ее основные этапы:

• формирование идей товара;
• отбор рациональных идей;
• разработка и проверка замысла товара;
• анализ возможностей производства и сбыта;
• собственно разработка товара и его выпуск;
• испытание товара в рыночных условиях;
• развертывание коммерческого производства.

Формирование идей товара должно проводиться не экспромтом, не от случая к случаю, а постоянно, настойчиво и систематически. Многое зависит от того, стремится ли предприятие безраздельно завоевать тот или иной рынок, требуется ли ему большое количество наличных денег или его устраивает безналичный оборот и т. д. Должно быть заранее четко определено, какие товары и рынки (категории покупателей) предпочтительнее. На что следует делать главную ставку: на качественно новые, оригинальные товары, на модификации уже имеющихся либо имитацию товаров конкурентов. Для проведения этой большой работы используется весь арсенал средств и методов маркетинговых исследований. Желательно на этом этапе не ограничивать себя ни количеством, ни содержанием идей (годятся даже самые «безумные» из них).

На этапе *отбора рациональных идей* их количество резко сокращается. Прежде всего отсекаются явно непригодные, остальные получают качественную, а при возможности и количественную оценку. Эти-то оставшиеся рациональные идеи и превращаются в замысел конкретных товаров. К примеру, если одобрена идея разработать автомобиль с электродвигателем (электромобиль), то она может быть реализована в автомобилях различного размера, разной мощности, стоимости и т. д.

Замыслу товара придают приемлемый для потребителя вид, а затем предлагают потенциальным покупателям на проверку. Вот примерная форма такого замысла: моторная лодка на четыре человека и 300 кг груза с бензиновым дистанционно управляемым мотором мощностью в 30 л. с. и дистанционным рулем-штурвалом из легкого металла, с тентом от непогоды; расход бензина – до 5 л/ч. Ориентировочная стоимость 600 тыс. руб. Замысел проверяется одним из способов, применяемых в маркетинговых исследованиях (личное

интервью, интервью по телефону, рассылаемые по почте анкеты).

Вот примерная форма вопросов анкеты, предлагаемой потенциальному покупателю:

1. Понятен ли вам замысел нового товара?
2. Ощущаете ли вы преимущества новой моторной лодки по сравнению с существующими?
3. Реально ли появление такого товара на рынке?
4. Какие качества моторной лодки вы считаете для себя полезными и необходимыми?
5. Что бы вы хотели получить от предлагаемого товара дополнительно или взамен его характеристик?
6. Кто в вашей семье хотел бы получить подобную лодку?
7. Купили ли бы вы такой товар?
8. Когда и при каких обстоятельствах вы купили бы такой товар?

Обычно параллельно создается несколько модификаций прототипа товара. Каждая из них должна, во-первых, восприниматься потребителем как средоточие всех свойств, заявленных в замысле товара, во-вторых, быть надежной и безопасной в работе и, в-третьих, не выходить за рамки типовых издержек производства, соответствующих расчетной и объявленной заранее цене товара.

Прототип товара подвергается испытаниям потенциальными потребителями в доступном им объеме. Получив одобрение прототипа, предприятие приступает к *выпуску опытной партии товара* для его проверки в рыночных условиях. Испытания проводятся по специально разработанной программе и должны в максимальной степени соответствовать реальным условиям рынка. В ходе испытаний уточняются взгляды потребителей на товар, проблемы, возникающие при его продаже, размеры рынка, возможности повторных покупок и перепродаж и т. д. Составляется также уточняющий прогноз сбыта товара.

Получив подробную информацию о результатах испытания товара в рыночных условиях, можно начать развертывание коммерческого производства. Решение о начале коммерческого производства весьма ответственно, ибо предполагает большие затраты на рекламу, само производство и стимулирование сбыта. Принимая такое решение, предприниматель должен точно знать, где, когда, кому и как предложить новый товар. Большое значение имеет география продаж, наличие реализационных сетей в различных регионах страны и за рубежом и т. д.

Определение времени выпуска товара в свет связано с экономическим состоянием предприятия, конъюнктурой спроса в данном годуй прогнозами на будущее, а также с заполненностью рынка аналогичными товарами. Следует точно установить адрес продаж. От того, на какого покупателя делается главная ставка, будут зависеть и реклама, и условия продажи, и цена сырья. Наконец, нужно определить форму продажи: через магазины, ларьки, посылки по почте, выставки-продажи и т. д.

Одним из главных источников увеличения прибыли является высокое качество продукции. Поэтому требования повышения качественного уровня товаров и услуг звучат сегодня повсеместно. Почему именно качество? Разве не количество изготовленных товаров должно быть на первом месте?

Даешь качество

В отношении требований к качеству товаров и его оценки существует множество заблуждений. Остановимся на двух наиболее характерных.

Во-первых, принято считать, что чем качество товаров выше, тем лучше. Такая постановка вопроса для предпринимателя губительна. К примеру, если при производстве мобильных телефонов придерживаться этого принципа, то предприниматель станет производить небьющиеся устройства: они, конечно, более высоких кондиций, чем ныне существующие. Почему же сегодня предприниматель не выпускает таких ударопрочных телефонов (а также небьющихся телевизоров, компьютеров и другой бытовой электронной

техники)? Дело в том, что для предпринимателя выгодными оказываются не просто более высокие качества товаров, а такие, которые потребитель готов оплатить и которые принесут максимальную прибыль.

Во-вторых, мы принимаем цифровые оценки (например, оценку знаний или качества продукции в баллах) за арифметические величины. Но задумаемся, так ли это? Является ли «пятерка» суммой «двойки» и «тройки»? Здесь явно что-то не так. Попробуем разобраться.

Как многие простые слова, понятие «качество» оказывается на поверку совсем не простым и во многом неясным. Качество – это то, что может быть хорошо и плохо, первого или низшего сорта, красиво либо уродливо. Вроде бы все понятно. Но одну и ту же картину, книгу, одежду оценивают как хорошую и как плохую. И утверждают – «о вкусах не спорят». Значит, качество – дело вкуса? А как быть с установлением сорта продуктов или изделий, оценкой выполненной работы, со школьными отметками, наконец? Можно ли и здесь полагаться на вкус? Даже при оценке качества фруктов вкусовой подход порой заводит в тупик: один считает хорошими сладкие яблоки, другой – кисловатые. У каких же яблок качество выше? Еще более сложным оказывается установление качества промышленной продукции, большинства товаров народного потребления, не говоря уже об оценке культурных, эстетических ценностей.

В наши дни появилась специальная дисциплина, занимающаяся оценкой качества различных видов продукции, – квали-метрия. Первый шаг в научном подходе к качеству заключается в постановке простого вопроса: для чего данное качество нужно, какие потребности оно удовлетворяет, какова цель, которой мы достигаем за счет качества? В разработанном стандарте дано следующее определение: «Качество продукции – совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением». Следовательно, говорить о качестве нужно не вообще, а строго применительно к этому назначению: обувь должна быть хороша в носке, станок – надежным в работе и т. д. Правы были сотрудники итальянской фирмы, изготавливающей дождевые плащи «болонья», когда отвергли претензии к своей продукции, как оказалось, плохо выдерживающей солнечные лучи. «Мы рассчитывали на то, – писали они в ответ на претензию, – что, когда идет дождь, солнце не светит».

Именно в соответствии с требованием пригодности, исходя из назначения продукции, из намеченной цели, устанавливают качество металла, всевозможных продуктов, объем знаний, необходимый для получения отличной оценки. Стоит изменить цель, применительно к которой определяется качество, и оценка резко меняется. Металл, хороший для изготовления гвоздей, плох для выделки инструментов; требования к одним и тем же видам продуктов, предназначенных для питания людей и для откорма скота, совершенно разные. Умение оценивать качество применительно к назначению изделия или продукта очень важно, но это еще далеко не все. Беда в том, что практически не встречается таких объектов, качество которых можно было бы объективно оценить применительно лишь к одной потребности, по какому-либо одному признаку. Яблоко высшего сорта должно быть не только вкусным, но и крупным; металл – не только твердым, но и упругим. Качество оказывается многоликим. Как же его можно оценивать? Нужно, видимо, научиться анализировать качество со всех сторон.

Для всесторонней оценки качества промышленной продукции научно-исследовательский институт стандартизации разработал целую систему показателей. Прежде всего, как уже говорилось, нужно иметь возможность определять, в какой мере данный вид продукции отвечает своему назначению. Для этого служат показатели назначения. Таким показателем, например, для нового станка будет его производительность, количество изготавливаемых на нем стандартных деталей в единицу времени. Несколько сложнее обстоит дело с определением показателя назначения для изделий личного потребления. Вряд ли уместно говорить о производительности велосипеда или телевизора. Однако и тут оценить, в какой мере эти предметы обихода служат своим целям, вполне возможно. Каждый из нас, например, не задумываясь установит этот показатель выше для

цветного телевизора, чем для черно-белого, выберет более удобный для езды велосипед или мотоцикл.

Следующим показателем качества является надежность. И для промышленной продукции, и для многих изделий личного потребления действует формула: «Чем надежность выше, тем качество лучше». Полезно проанализировать, от чего она зависит. Наш жизненный опыт (порой печальный) учит, что надежность обеспечивается лишь там, где есть безотказность изделия в эксплуатации, пригодность его к ремонту, сохранность и долговечность как вещи в целом, так и ее отдельных частей. Не может быть надежным, а стало быть, и качественным то, что работает с перебоями, ржавеет, не поддается ремонту.

Рядом с надежностью стоит другой, тоже очень важный показатель качества – безопасность человека при работе с данным видом продукции: предохранение от механических и электрических травм, ожогов и других опасных и неприятных явлений.

Соответствие назначению, надежность, безопасность – эти характеристики качества существовали всегда, столько же, сколько и сами изделия. А вот некоторые показатели появились сравнительно недавно, в эпоху научно-технической революции. Современное высококачественное изделие должно быть технологичным. Это требование означает возможность создания изделия индустриальными методами, стандартизацию отдельных деталей и узлов, унификацию – единообразие их устройства. Качественное изделие может понравиться многим, спрос на него станет массовым, и надо иметь возможность воспроизвести его в необходимом количестве.

Важнейшей характеристикой качества современного изделия является степень вредности его воздействия на окружающую среду при использовании и хранении. Так, например, нельзя признать высококачественным автомобиль или трактор, загрязняющие атмосферу выхлопными газами.

Качество ряда современных изделий во многом определяется тем, в какой мере механизм или прибор вписывается в систему человек – изделие – среда. Это означает необходимость при оценке продукции учитывать удобство и эффективность работы с данной техникой.

Далеко не последнюю роль играют и эстетические показатели – красота изделия. Для тех видов продукции, которые должны удовлетворять духовные потребности человека, эти критерии являются основными, определяющими. Так, для многих предметов, окружающих нас в быту, обязательна внешняя выразительность, гармоничность, соответствие определенному стилю, моде, даже престижность. Эстетические показатели нужны, впрочем, не только для изделий личного потребления. Доказано, что эстетическое совершенство средств труда, машин, приборов и механизмов существенно сказывается на настроении работающих, способствует повышению производительности труда.

Пока ничего не говорилось об экономических критериях качества. Это сделано сознательно. Дело в том, что экономика должна учитываться при обосновании любого из названных показателей. Именно экономические соображения ограничивают возможности беспредельного увеличения таких желаемых показателей качества, как надежность, эстетичность и даже безопасность. В качестве экономических показателей выступают себестоимость и цена изделия, величина получаемого от него экономического эффекта, затраты на эксплуатацию и т. п.

Ознакомившись с описанием показателей качества, вначале испытываешь ощущение, что теперь определить качество изделия нетрудно: стоит лишь оценить его пригодность, надежность, безопасность и прочие свойства – и с качеством все ясно. Остается, правда, небольшая деталь: как эти самые показатели измерять? Как установить меру надежности, на каких весах взвесить безопасность, технологичность, что вообще означает «измерить качество»?

Все мы хорошо знаем правила количественной оценки предметов или явлений: два яблока ровно в два раза больше, чем одно; урок в 4,5 раза длиннее, чем десятиминутная перемена. С качественной оценкой дело обстоит сложнее. Во сколько раз хороший ответ

лучше неудовлетворительного? В два раза, четыре к двум – что-то явно не то. Третий сорт какого-либо продукта тоже вряд ли в три раза хуже, чем первый. Может быть, при оценке качества нужно вообще избегать чисел, ограничиваясь чисто «качественными» определениями: хорошо, плохо, много, мало? Вряд ли этот путь сулит успех. Сравните: «зал был наполовину пуст» и «зал был наполовину полон» – слова оценки противоположны по смыслу, а качество одно и то же.

Измерение качества требует особого подхода. Оно производится с различной степенью подробности, как принято говорить, по различным шкалам. Наименее подробное измерение дает шкала наименований. Ее еще называют шкалой классификации. Для того чтобы оценить качество с ее помощью, достаточно разделить оцениваемые предметы по каким-нибудь признакам: по весу, цвету, размеру – дать им классификацию. При этом предметы получают определенные буквенные или числовые обозначения: витамин «С», деталь 048, изделие А31. По такой шкале, естественно, нельзя определить, какое изделие лучше или дешевле. Качество предмета сводится только к его названию. Наименование изделия А31 говорит лишь о том, что оно отличается от изделия А32, и больше ни о чем. Никакие манипуляции с числами тут недопустимы. Пренебрежение этим запретом может привести к забавным последствиям. Представим себе, что некоторый объект получил по шкале классификации наименование «полуживой», а другой объект – наименование «полумертвый». Поскольку оба эти наименования по смыслу одинаковы, попробуем, вопреки запрету, приравнять их друг другу; 1/2 живой = 1/2 мертвый. И если теперь в полном соответствии с правилами математики умножить обе части равенства на 2, то получим: живой = мертвому…

Для полной и всесторонней оценки качества шкалы наименований явно недостаточно. Поэтому как только появляется возможность упорядочивания объектов по каким-либо признакам, применяется более подробная шкала, так называемая шкала порядка. Именно по ней выставляют школьные и вузовские отметки. К сожалению, и эта шкала не обладает способностью давать подробную характеристику качества. Она лишь показывает очередность, порядок данной характеристики в ряду других. Оценка «четыре» лучше «тройки», но хуже «пятерки». С таким же успехом можно было бы за отличный ответ ставить «единицу», а за плохой «пятерку» – так оценивают успеваемость в некоторых странах; мы же ежедневно сталкиваемся с таким порядком оценки при установлении качества всевозможных изделий: первый сорт лучше второго и третьего. Числа шкалы порядка, в отличие от шкалы наименований, помогают оценивать качество: сортность изделий, успеваемость учащихся, твердость веществ сравниваются при помощи чисел. Вместе с тем связь между числами и качеством еще довольно слабая: две двойки не дают четверки. Арифметические действия над числами и здесь категорически запрещены.

Шкала порядка, следовательно, – весьма приближенный способ измерения качества. Она и применяется тогда, когда не хватает данных для установления точного численного значения каждого показателя качества; школьные знания, сорт овощей оцениваются лишь приблизительно, без каких-либо приборов, на глаз.

Восемь признаков, свойственных лучшим предприятиям США:
>лицом к потребителю:
> производительность от человека: "у пристрастие к действию:
> самостоятельность и предприимчивость:
> побуждение через ценности, активная включенность руководителя в дела персонала;
> приверженность своему неповторимому делу;
> простая форма, скромный штат управления;
> свобода действий и жесткость одновременно.

ТОМ ПИТЕРС и РОБЕРТ УОТЕРМЕН, известные американские специалисты по менеджменту

В тех случаях, когда появляется возможность приписывать определенное число

каждому значению качества, применяют наиболее полную шкалу – шкалу интервалов. На ней устанавливаются равные интервалы между числами и между соответствующими им свойствами объектов. Такая шкала, например, нанесена на наших медицинских термометрах: при увеличении температуры на 2 градуса столбик ртути поднимается в два раза выше, чем при увеличении температуры на 1 градус. Кстати, в давние времена, до изобретения термометра, температуру измеряли по шкале порядка: холодно, тепло, горячо. Понятия градуса не существовало.

Имея под рукой различные шкалы, можно оценивать самые разные свойства интересующего нас объекта. Так, например, покупая пару туфель, мы оцениваем их соответствие сезону, удобство, красоту, модность. Однако оценка свойств еще не означает определения качества.

Теперь, когда мы умеем измерять свойства изделий со всех сторон, задача оценки качества вроде бы решена. Но тут перед нами вырастает еще одна проблема, пожалуй, наиболее трудная.

Качество со всех сторон

Перед нами нарядный костюм. Мы знаем точно его размер, цвет, прочность ткани, соответствие моде. Размер и цвет подходящие, ткань прочная, но фасон, увы, устарел. Как оценить качество такого костюма? Лучше ли он другого костюма, сшитого по последней моде, но неудачного по цвету? Речь идет о комплексной, общей оценке качества, которая учитывает различные, порой противоречивые признаки.

Вот еще два примера необходимости такой оценки. Новый станок обеспечивает высокую производительность, хорошее качество обработки металла, но он дорог, часто выходит из строя, сложен в эксплуатации. Каково его качество? Новый сорт пшеницы дает хороший урожай, но боится мороза, обладает невысокими вкусовыми качествами. Какова его общая оценка?

Прежде всего хочется свести общую оценку к некоему единому показателю, который позволил бы одним числом оценить тот или иной сложный объект. Иногда это действительно удается сделать. «Вкусный обед», «хорошая обувь», «ученик-отличник» – примеры такой комплексной оценки. Вместе с тем не надо закрывать глаза на весьма приблизительный характер подобной оценки и трудности ее получения во многих случаях. Существует, например, способ оценивать качество товаров народного потребления с помощью дроби, в числителе которой стоит польза или удовольствие, доставляемые данной вещью потребителю (чем удовольствие больше, тем качество лучше), а в знаменателе – отрицательные свойства данного товара, например его дороговизна. Такой показатель, несмотря на кажущуюся простоту и очевидность, на практике оказывается совершенно непригодным: никому не нужная, но дешевая вещь получается такого же качества, как очень полезная, но дорогая. Зависимость обобщенного показателя качества от определяющих его разнообразных свойств товара – положительных и отрицательных – оказалась куда более сложной.

Неудачными, хотя и часто употребляемыми, являются и всевозможные составные показатели качества типа тонно-километров или человеко-часов. Их неотъемлемый изъян заключается в том, что один из составляющих показателей как бы растворяется в другом и невозможно установить, за счет чего хорошо поработал транспорт: то ли наездил много километров, то ли перевез больше груза.

В наши дни разработаны специальные математические методы для получения комплексной оценки качества различных товаров. Один из них основан на том, что качество оценивается по основному показателю данного изделия, а именно тому, который связан с его главным назначением, с целью, для которой изделие существует. Скрипка должна прежде всего хорошо звучать, станок – обрабатывать металл, лекарство – лечить. Что касается остальных свойств, то они могут быть у данного изделия и не самыми лучшими, но

непременно в пределах определенной нормы. Так, вес станка, его стоимость, возможности обслуживания не должны выходить за допустимые границы. Лекарство необязательно должно быть лакомством, но не должно вызывать и отвращения.

В тех случаях, когда качество изделия определяется не одним, а несколькими главными показателями, прибегают к средней оценке, получаемой из них. При этом каждому показателю приписывается так называемый весовой коэффициент, позволяющий учесть степень его важности. Данный способ получения обобщенного показателя качества дает возможность влиять на процесс разработки и создания изделий. Их характеристики должны формироваться таким образом, чтобы обобщенный показатель был наибольшим из возможных. Это обычно достигается за счет компромисса между различными противоречивыми требованиями: пусть платье будет немного дороже, но элегантнее; станок – потяжелее, но с большей производительностью.

Наряду с обобщенными показателями используют и другие, среди которых наиболее интересен относительный показатель качества. Он получается в результате сравнения данного товара с так называемым базовым изделием. За базовые принимаются изделия среднего достигнутого мирового или отечественного уровня.

Рассказывая о показателях качества, нельзя не сказать о том, каким образом они определяются.

Экспертиза качества

Определить величину того или иного показателя можно экспериментально^ помощью технических средств – измерительных приборов или шкал. Сегодня экспериментальный метод достаточно хорошо разработан, однако его недостаточно для всесторонней оценки качества. Дело в том, что далеко не все показатели поддаются измерению техническими средствами. До сих пор не существует приборов, позволяющих оценить аромат чая, красоту фасона дамской шляпки. Поэтому определение качества многих объектов связано с использованием не технического, но тем не менее наиболее совершенного средства из всех известных. Утверждают, что самые лучшие духи обязаны своей славой всего нескольким дегустаторам. Это они, определяя правильное соотношение компонентов, обеспечивают высокое качество продукции. Чтобы делать хорошие чай и кофе, колбасу и сыр, также необходимо уметь правильно оценивать их качества.

Проводить экспертизу качества сегодня нужно не только на парфюмерной и чайной фабриках. Качественными показателями, как мы видели, обладает любая продукция – строительное сооружение, транспортное средство, оборудование. Особое значение имеют экспертные оценки качества тех объектов, которых сегодня еще нет. Какое качество будут иметь продукция проектируемого завода, руда и нефть перспективных месторождений, транспорт завтрашнего дня? Тут не обойтись без экспертов. Оценивая любой объект, эксперт руководствуется не только логикой, но и интуицией, собственным вкусом, личным и коллективным опытом. Можно ли, однако, в серьезных вопросах полагаться на мнение эксперта? Ведь он всего лишь человек, а человеку, как известно, свойственно ошибаться…

Убедительно доказана необходимость привлечения для оценки качества не одного человека, а группы людей. «Один ум хорошо, а два – лучше» – человечество усвоило эту истину очень давно. Совет старейшин, работа комиссии, производственное совещание – все это различные формы получения коллективных решений, в том числе и по вопросам оценки качества. Наука утверждает, что достоверность экспертизы весьма существенно зависит от количества экспертов: чем их больше, тем лучше. Но дело, конечно, не только в количестве – не меньшее значение имеет и качество экспертов, которое в значительной степени обеспечивается их подбором. Поэтому первое, что необходимо сделать, организуя экспертизу качества, – оценить качество самих экспертов. Главное достоинство эксперта – компетентность – определяется его способностями, знаниями и опытом. Поскольку все это признаки качественного порядка, то для оценки компетентности эксперта приходится

прибегать к… экспертизе. Причем в роли экспертов выступают как другие эксперты, так и сам оцениваемый кандидат. Мнения специалистов друг о друге, а также их самооценки соответствующим образом обрабатываются, и в результате получается особый показатель – коэффициент компетентности каждого эксперта.

Кроме высокой компетентности, эксперт должен обладать также и другими достоинствами: аналитическим и широким мышлением, самокритичностью, а также рядом качеств, необходимых для совместной работы. Необходимо чувство коллективизма, конструктивность мышления, отсутствие конформизма – слепого следования авторитетам и т. д.

И все же наиболее достоверной оценкой качества является та, которую проводят самые заинтересованные эксперты – потребители. В ряде крупных магазинов Санкт-Петербурга был проведен опрос 4 тыс. покупателей. Он показал, что спрос на обувь зависит прежде всего от таких характеристик, как удобство в носке, полнота колодки, прочность, качество пошива. Зато такие факторы, как мода, эстетичность и даже цена, вопреки распространенному мнению, были менее важны. Роль этих факторов существенно зависит от возраста покупателя. Чем моложе покупатель, тем больше внимания он уделяет модной обуви, меньше предъявляет требований к ее удобству и прочности. Следовательно, каждый вид обуви должен быть адресован не покупателю вообще, а определенной возрастной группе.

В военное министерство одной из воюющих сторон поступила следующая записка: «Яживу на железнодорожной станции, через которую идут военные эшелоны: в одну сторону везут солдат в синих галифе, а в противоположную-солдат в малиновых шароварах. У меня родилась идея, как значительно сократить воинские перевозки». Как выдумаете, в чем смысл этой идеи?

Ответ: вместо людей перевозить штаны.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ФОЛЬКЛОР

Оценка качества потребителем может меняться в зависимости от многих обстоятельств. Не последнюю роль при этом играет осведомленность людей о достоинствах того или иного товара.

Как эксперт оценивает качество? Наиболее употребительные методы экспертной оценки – ранжирование, парное сравнение, непосредственная оценка.

Ранжирование производится с помощью шкалы порядка. Измеряемые объекты «выстраивают» друг за дружкой в порядке предпочтения по интересующему нас признаку. Примерами ранжирования могут служить определение первенства в различных соревнованиях, установление сортности продукции и многое другое. Опыт показывает, однако, что если число объектов превышает 15–20, то эксперт затрудняется в их оценке. Ведь при ранжировании необходимо держать в голове качества всех объектов измерения, а психологические возможности человека недостаточны для выполнения такой операции. Этот недостаток в какой-то мере устраняет парное сравнение. Здесь также используется шкала порядка, однако предпочтение устанавливается между всеми объектами попарно – каждого с каждым. Вспомним таблицы результатов футбольных и шахматных матчей – сравнение производится по парам, что делает качества команд и игроков легко обозримыми.

Наибольшее распространение имеет все же непосредственная оценка. Это то самое оценивание «на глаз», которое мы столь часто применяем в жизни. Оценка нами погоды, предметов бытового назначения, возраста нового знакомого – все это непосредственная оценка. Специалисты-эксперты производят непосредственную оценку качества и стоимости различной продукции, определяют процент износа изделий и оборудования и т. п. Это оценка более высокого класса, чем ранжирование и парное сравнение. Она выполняется с помощью уже известной нам шкалы интервалов в абсолютных цифрах либо в процентах. Эксперт при этом должен быть самого высокого класса. Если в экспертизе участвует

несколько человек, оценку выносят только после опроса каждого из них. Помимо своего прямого назначения – характеризовать свойства того или иного объекта – оценка качества имеет еще одну чрезвычайно важную область применения. Она позволяет сделать качество лучше.

Работу по улучшению качества обычно связывают с понятием «управление качеством». В чем его смысл?

Управление качеством

Древнегреческому философу Сократу принадлежит мрачный афоризм: «Человек знает, что хорошо, а делает то, что плохо». Вопреки этому утверждению одна из главных причин появления изделий плохого качества – незнание, «что такое хорошо». Это особенно характерно для качества промышленной продукции. Поэтому первое, что нужно сделать, – своевременно определить, соответствует ли качество выпускаемого изделия требуемому.

Казалось бы, что может быть проще, чем проверить качество того или иного промышленного изделия: измерил, соответствуют ли его параметры заданным, – и все. На деле ситуация значительно сложнее. Сегодня изготовление единицы массовой промышленной продукции, скажем, обычной электролампы или полупроводникового прибора, производится автоматами с большой скоростью. Нередко процесс измерения параметров таких изделий требует значительно больше времени, чем их производство. Контролировать качество каждого изделия оказывается нерационально. И еще одно обстоятельство делает проверку качества каждого изделия невозможной: для многих видов продукции контроль оказывается губительным. Попробуйте, например, проконтролировать содержимое банки консервов или время безотказной работы транзистора – что после этого останется от их качества? Поэтому сегодня основным видом контроля массовой промышленной продукции становится не сплошная проверка всех изделий подряд, а осмотр лишь какой-то их части – так называемый выборочный, или статистический приемочный контроль. Выборка части изделий для такого контроля производится при этом не хаотично, а по особым правилам, разработанным наукой, – теорией вероятностей. Применение этих правил позволяет значительно уменьшить число контролеров и одновременно добиться большей эффективности проверки, а значит, и более высокого качества продукции.

Для экономического роста главным становится не вовлечение в производство дополнительных ресурсов, а лучшее использование того, что есть: развитие «вглубь», интенсивный путь. Интенсивное развитие – прежде всего качественное. Для того чтобы без увеличения площадей, при тех же мощностях развивать экономику, нужно лучше работать. Подобно тому как установление нового рекорда в беге или в прыжке с каждым годом становится труднее, все большей ценой «покупаются» каждые секунда и миллиметр, так и в экономике улучшение какого-либо показателя требует все больших усилий. Но другого пути нет.

Говоря о повышении качества, необходимо иметь в виду не только, как думают иные, улучшение качества товаров народного потребления. К примеру, если удастся повысить прочность листа из алюминиевого сплава всего на 10 %, на предприятии можно сэкономить около 400 кг металла. Только за счет лучшего качества работы можно получить основную долю прироста продукции. Немалую роль при этом играют рациональное использование ресурсов, повышение производительности труда, совершенствование его организации, внедрение в практику новых технологий и методов.

Выпуск качественно новой продукции – сложнейшая задача. Ее решение требует принципиально другого сырья, полуфабрикатов, техники и технологии, повышения квалификации управленческого и производственного персонала. Но все это окупается сторицей: работа по повышению качества приносит удивительные плоды. Будем помнить: тот, кто создает и реализует высококачественные товары, получает достойную прибыль и процветает.

Однако даже самый качественный товар способен дать предпринимателю прибыль лишь в том случае, если попадет в руки к покупателю. Товар нуждается в доставке «к прилавку».

Путь к прилавку

Свой товар вы, как правило, будете получать не там, где находится потребитель, так что у вас возникнет проблема его доставки к покупателю. Путь товаров от производителя к покупателю называют каналом распределения товаров. На этом пути товар проходит через ряд посредников – фирм или отдельных лиц, передающих товар из рук в руки. Эти посредники, а также производители и покупатели товара называются участниками канала.

Бытует мнение, что посредники – дармоеды, от которых одни убытки. На самом деле это не так.

Несмотря на то что посреднические услуги обходятся дорого, они в конце концов оказываются выгодными для фирм-производителей. Выгода эта определяется, во-первых, тем, что производитель передает товар предприятию, которое в силу специализации работает более эффективно. Во-вторых, фирме-производителю нет необходимости вкладывать капитал в посреднические предприятия – для нее выгоднее использовать эти деньги в производстве. В конечном счете все решает норма прибыли: если в производстве она выше, чем в торговле, то фирма работает через торговых посредников. Многие предприятия (особенно крупные) не хотят превращаться в посреднические фирмы, боясь потерять при этом свое лицо.

Наличие посредника резко сокращает число необходимых контактов производителей с потребителями, а это позволяет весьма существенно уменьшить расходы на сбыт товара.

Канал распределения товара – не просто «трубопровод» для передачи товара от производителя к потребителям. Современный канал распределения – это сложная система, решающая следующие многообразные задачи:

1. Установление постоянной связи с покупателями, в том числе поте нци ал ьны ми.
2. Сбор и обработка информации, необходимой для эффективного сбыта.
3. Стимулирование сбыта – поощрение покупателя и продавца к совершению сделки.
4. Организация движения товаров: транспортировка и складирование.
5. Предпродажная подготовка товаров.
6. Финансирование канала распределения.
7. Обеспечение рынка, связанного с транспортировкой, складированием и другой деятельностью канала.
8. Ведение переговоров со всеми участниками канала, включая производителя и покупателя товара, по вопросам сбыта (по ценам, риску, распределению издержек и т. п.).

Следует отметить, что по вопросу распределения издержек функционирующего канала не существует твердого стандарта: в каждом случае путем переговоров устанавливается, какую часть этих издержек должен нести производитель товара, какую – посредник, а какую придется целиком переложить на покупателя.

В зависимости от количества посредников в цепочке «производитель – покупатель» различают каналы разных уровней. Наиболее длинный – трехуровневый канал, включающий оптового (1-й уровень), мелкооптового (2-й уровень) и рыночного (3-й уровень) торговцев. Канал нулевого уровня состоит из производителя и потребителя (его называют также каналом прямого маркетинга).

Наряду с прямыми каналами распределения могут существовать и обратные, например каналы утилизации отходов. Сегодня утилизация отходов своих товаров становится для предприятий весьма прибыльным делом. Обратные каналы должны включать пункты по сбору вторичного сырья (здесь могут быть использованы и элементы канала распределения), центры по переработке отходов, соответствующие склады и т. д.

Существует две разновидности организации каналов распределения товаров. Одну

можно условно назвать горизонтальной, другую – вертикальной. В горизонтальной системе все ее основные элементы вполне самостоятельны. Взаимоотношения между производителем и посредниками различных уровней строятся на основе независимости каждого и исходят только из их собственных экономических интересов.

В последние годы все большее распространение получает так называемый вертикальный маркетинговый канал распределения товаров, все участники которого работают как единая экономическая система. В такой системе главное – общий конечный эффект, который достигается за счет оптимизации распределения усилий всех элементов системы. При этом может оказаться, что прибыль какого-либо посредника и не является максимально возможной, если это противоречит интересам системы в целом.

Рассмотрим несколько практических примеров вертикальных маркетинговых каналов распределения.

1. Так называемая корпоративная система. Крупная фирма владеет и руководит работой множества мелких фирм розничной торговли, товары в которые поставляют предприятия, принадлежащие этой крупной фирме.

2. Ряд предприятий розничной торговли, которыми руководят оптовые торговые предприятия – базы.

3. Объединение розничных торговцев, которое руководит всеми элементами предприятий торговли в канале распределения.

4. Предприятие-производитель выдает привилегии на торговлю своими товарами оптовикам или розничным торговцам либо тем и другим.

Определяя число торговых посредников в канале распределения, его фирм а-хозяин избирает один из следующих возможных подходов:

• форсированное распределение, когда товар распространяется с помощью как можно большего количества участников канала;

• избирательное распределение – фирма предоставляет права распределения строго ограниченному количеству участников;

• смешанный вариант, сочетающий наличие значительного состава участников с наделением их привилегиями в распространении товара.

Особое место в канале распределения товаров занимают торговые посредники – юридические или физические лица, ведущие операции от своего имени и за свой счет. Они называются дилерами (или маклерами, или джобберами).

Формируя канал распределения, фирма-хозяин проводит сначала предварительную, а затем периодическую оценку работы посредников. При этом основными критериями служат выполнение норм сбыта, поддержание определенного уровня товарных запасов, своевременность поставки товара покупателям, процент поврежденного и утраченного товара, объем и качество сервиса для покупателей и др. Достигнутые показатели анализируются, а результаты анализа делаются достоянием всех посредников.

Важнейшей задачей сбыта является организация товародвижения, включающего обработку заказов, упаковку, отгрузку и получение товара, транспортировку, складирование и поддержание материально-товарных запасов. По данным иностранных источников, затраты на товародвижение достигают у фирм-производителей 13,6 % и у фирм – промежуточных продавцов – 25,6 % от суммы продаж.

Задачи товародвижения весьма противоречивы; решение одной из них порой оказывает нежелательные эффекты на другую. Так, с одной стороны, целесообразно иметь как можно меньшие товарные запасы (это снижает расходы на их складирование и поддержание), с другой – чем больше заказанная партия товара, тем дешевле каждая его единица. Кроме того, наличие значительного количества товаров расширяет выбор для клиента, исключает отсутствие товара при экстренном заказе и т. д. С одной стороны, дешевая тара выгоднее, с другой – при использовании такой тары учащаются случаи повреждения и утраты товара. С одной стороны, выгодно транспортировать груз по дешевым железнодорожным или водным магистралям, с другой – это увеличивает срок доставки товара, повышает возможность его

порчи за время перевозки и т. д.

Преодоление этих противоречий заключается в решении многокритериальных задач оптимизации (для этого существуют специальные методы, часть из которых описана в данной книге) и в использовании фирмой в качестве главного критерия интересов потребителя. К таким интересам следует отнести своевременную доставку товара, развитый сервис, сохранность товара, быструю реакцию на рекламации, постоянное наличие товара в широком ассортименте. Для обеспечения наиболее эффективного товародвижения эту сложнейшую задачу надо координировать во всех ее элементах и выполнять под единым управлением. Кратко остановимся на отдельных элементах товародвижения.

Обработка заказов должна отвечать двум главным требованиям: быстро и точно. Для этого необходима автоматизация. Компьютер принимает заказ, проверяет кредитоспособность клиента, определяет, есть ли требуемый товар на складе, отдает заказ на отгрузку товара, оформляет счет заказчику, вносит изменения в учетные данные о товарных запасах, делает заказ на соответствующее пополнение запаса, сообщает о выполнении заказа. Все эти операции занимают несколько минут.

Раздел экономики предпринимательства, охватывающий комплекс проблем оптимального управления материальными и информационными потоками (товародвижением), получил название логистики.

Отгрузка и получение товара во многом зависят от способа транспортировки. Этот элемент товародвижения связан с количеством перевалок груза и сопряженной с ними возможной утратой или порчей. Поэтому такие перевалки следует свести к минимуму. Порой оказывается выгоднее везти груз на более дорогом транспорте и на большие расстояния, но при меньшем количестве перевалок.

Выбор вида транспортировки товара – важнейшая задача маркетинга.

Перевозите товар

Каждый из видов транспортировки обладает, с точки зрения достижения целей фирмы, рядом достоинств и недостатков.

Железнодорожный транспорт – наиболее широко используемый. Он служит для перевозок тяжелых машин, механизмов и конструкций, автомобилей, сельхозпродуктов, полезных ископаемых, строительных материалов, химикатов и других подобных грузов. Это наряду с водным самый рентабельный вид транспорта для перевозок на дальние расстояния. Главный недостаток транспортировки по железной дороге заключается в том, что для нее необходимо наличие дорогостоящих магистралей.

Водный транспорт используется для перевозки твердого и жидкого топлива, зерна, строительных материалов, руд, химических удобрений и других подобных материалов. Его достоинства – дешевизна и возможность доставить груз в удаленные, лишенные железных дорог утолки страны. Недостатки – малая скорость, зависимость от водных магистралей и погодных условий.

Автомобильный вид транспорта, быстро развивающийся в нашей стране в последние годы, служит для перевозки одежды, бумаги и товаров из нее, оборудования, строительных материалов, продуктов питания в первую очередь в пределах города. Он особенно рентабелен при перевозках дорогостоящих и скоропортящихся товаров на небольшие расстояния. Главный недостаток автоперевозок – дороговизна и большая зависимость от состояния дорог.

Воздушный транспорт, так же как автомобильный, развивается у нас довольно быстро. Он служит для перевозки скоропортящихся продуктов, изделий высоких технологий, в том числе радиоэлектроники, и других дорогих грузов на большие расе тояния. Этот вид транспорта незаменим в российских условиях для доставки товаров в отдаленные и труднодоступные районы, при необходимости срочной транспортировки остро необходимых грузов и т. п. Его главный недостаток – дороговизна и потребность в оборудованных местах

посадки.

Специфическим, но весьма важным для экономики страны и рынка является трубопроводный транспорт. Он используется для транспортировки нефти, газа, мелкого каменного угля, химических продуктов. Это сравнительно дешевый и надежный способ доставки. Его главный недостаток – большие капиталовложения в строительство трубопроводов и ограниченный набор переправляемых с их помощью товаров.

Приведем некоторые важные обобщенные характеристики различных транспортных систем, позволяющие делать обоснованный выбор канала распределения товаров. По каждой характеристике виды транспорта перечисляются в порядке нарастания преимуществ.

Стоимость: воздушный, автомобильный, железнодорожный, трубопроводный, водный.

Соблюдение сроков доставки: воздушный, водный, железнодорожный, автомобильный, трубопроводный.

Скорость доставки «от двери к двери»: трубопроводный, водный, железнодорожный, автомобильный, воздушный.

Возможность доставки в любые точки страны: трубопроводный, водный, железнодорожный, автомобильный, воздушный.

Универсальность (способность перевозить различные грузы): трубопроводный, воздушный, автомобильный, железнодорожный, водный.

Интенсивность перевозки (число отправок груза в сутки): водный, железнодорожный, воздушный, автомобильный, трубопроводный.

В последнее десятилетие большое развитие получили контейнерные перевозки, позволяющие наилучшим образом объединить усилия различных видов транспорта: железнодорожного, водного, автомобильного, воздушного. При этом резко сокращается время на перевозку груза, повышается его защищенность от утрат и порчи.

Для того чтобы ваш бизнес был успешным, вы должны стараться «выжать» из любого своего товара максимум возможного.

Малый предприниматель может заработать не только на купле-продаже товара, но на всех других возможностях, возникающих на различных этапах его жизненного рыночного цикла.

Жизнь и смерть товара

Жизненный рыночный цикл товара начинается с его появления на рынке и складывается из ряда этапов, напоминающих жизненный цикл человека (детство, зрелость, старость):

- выведение на рынок;
- рост;
- зрелость;
- упадок.

Для каждого из названных этапов будет своя величина сбыта. Деятельность фирмы следует строить с обязательным учетом каждого из них, ибо характер маркетинговой стратегии на каждом этапе будет разным.

Жизненный рыночный цикл товара должен учитывать три важнейших его показателя: стиль, моду и фетиш.

Под *стилем* понимают форму выражения индивидуальности. Это как бы почерк товара. *Мода* – стиль, наиболее распространенный, популярный в данное время или в данной сфере деятельности. *Фетиш* – крайнее, частное проявление моды, которое быстро охватывает рынок, достигает пика и так же быстро исчезает.

Стиль может существовать неограниченно долгое время: стиль барокко, например, существует веками, становясь то более, то менее популярным. Мода сначала выступает в ярко индивидуальной форме и принадлежит узкому кругу лиц. Затем начинается подражание

(эпигонство) в более широком кругу. Далее наступает массовое распространение моды, и, наконец, она приходит в упадок, постепенно (а иногда и довольно резко) сходя со сцены. Фетиш быстро завоевывает всеобщее внимание, встречается с большим энтузиазмом, резко поднимается до пика и столь же резко приходит в упадок.

Фетиш распространен значительно меньше, чем мода, период его популярности весьма непродолжителен. С ним обычно связано нечто резко бросающееся в глаза (например, обритая часть головы или красные колготки). Подвержена его влиянию главным образом та часть населения, которая стремится внешне выделиться, самоутвердиться (это в первую очередь свойственно молодым людям).

Одна и та же принадлежность одежды: безнравственна, если она появилась за десять лет до своего времени; вызывающа – за три года до своего времени; смела-за один год до своего времени; красива – когда она в моде; безвкусна – через год после своего времени; уродлива – через десять лет после своего времени; смешна – через 20 лет; забавна – через 30 лет; своеобразна – через 50 лет; приятна – через 70 лет; романтична – через 100 лет; прекрасна – через 150 лет после своего времени.

Рассмотрим теперь, как протекают и чем характерны различные этапы жизненного цикла товара.

Этап выведения на рынок требует определенного времени. Сбыт (а значит, и прибыль) на этом этапе растет медленно. Даже такие популярные сегодня товары, как видеотехника, компакт-диски, растворимый кофе, выводились на рынок годами. Это объясняется тем, что отсутствует необходимая торговая сеть, надо преодолевать привычки покупателей, массовый выпуск товаров не налажен, так же как и сервис, послепродажное обслуживание (гарантийный ремонт, реакция на рекламации) и пр. На этом этапе весьма высоки затраты на распределение товара и стимулирование сбыта: рекламу и другие способы информирования о новом товаре, побуждение покупателя попробовать новый товар (организация вы ставок-продаж, демонстрационных залов, усиленный послепродажный сервис и др.), на подготовку розничной сети. На этом этапе цены на товар обычно высокие, число производителей ограничено, товар изготавливается не более чем в одной-двух модификациях, его потребляют, как правило, люди с высокими доходами.

На *этапе роста* рынок быстро расширяется. Появляются новые производители и модификации товара, ужесточается конкуренция. Цены по мере увеличения продаж медленно снижаются. Однако затраты на стимулирование сбыта пока остаются высокими – к этому вынуждают конкуренция и продолжающееся освоение рынка. Важно, что прибыли на этом этапе начинают расти, ибо доходы от сбыта становятся выше расходов на его стимулирование. Фирма обычно заинтересована в максимальном увеличении продолжительности этого этапа.

Для того чтобы продлить период роста прибылей, рекомендуется продолжать работу над новым товаром, придавая ему дополнительные свойства (это следует делать постепенно, по принципу «не все сразу»), стараться еще более расширять рынок за счет завоевания новых групп покупателей, формировать новые каналы распределения товаров, переключать рекламу от пропаганды нового товара на стимулирование его приобретения, постепенно снижать цены.

Этап зрелости товара наступает тогда, когда темпы его сбыта начинают заметно замедляться. Это самый протяженный и сложный этап. Возникает ряд новых проблем: обостряется конкуренция (причем конкуренты сбивают цены), накапливаются запасы непроданных товаров, рынок до предела насыщен рекламой, приходится нести большие расходы на исследования по улучшению товара и созданию его модификаций. На этом этапе рекомендуется продолжать совершенствовать, модифицировать товар, идя по пути улучшения свойств (и придания новых) и стремясь делать его внешнее оформление более привлекательным. Большое значение приобретает повышение качества товара в тех случаях,

когда он явно поддается улучшению, есть потребность рынка в таком улучшении и, что существенно, у покупателей проявляется ожидание более высокого качества данного товара. Цена товара на этом этапе, как правило, снижается, а прибыль достигает пика.

Этап упадка неизбежен практически для любого товара. Это объясняется как новыми достижениями научно-технического прогресса, «затмевающими» старый товар, так и изменением потребностей и вкусов покупателей. Появляются новые, в том числе импортные, товары, которые вытесняют то, что было сделано раньше: так когда-то кассетные магнитофоны вытеснили катушечные, долгоиграющие пластинки – обычные, колготки – чулки и т. д.

Падение спроса может быть резким или замедленным – как до его полного прекращения, так и до сохранения на определенном, более низком уровне в течение длительного времени. Этап упадка характеризуется неуклонным падением прибыли. Цена на товар может оставаться на прежнем уровне или расти из-за увеличения доли издержек по сравнению с прибылью. Рекомендации по данному этапу однозначны: всеми мерами сократить его до минимума, избавиться от одряхлевшего товара самым решительным образом, при необходимости вести активную распродажу по сниженным ценам. Необходимость сокращения этапа упадка вызвана не только сокращением прибылей в этот период, но (и это важно) также и тем, что «упадочный» товар «закупоривает» рыночную сеть, отнимает производственные мощности и возможности рекламы, снижает престиж и ухудшает перспективы развития предприятия.

Мода – то, что ниже критики, но выше предрассудков.
УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ФОЛЬКЛОР

Создавая товар, совершенствуя его в соответствии с запросами потребителей, предлагая товар по приемлемой для покупателя цене, предприниматель неизбежно сталкивается с весьма неприятным для него явлением – конкуренцией.

Явление конкурента

Коммерческий успех вашего предприятия, направление и объем вложения средств во многом зависят от ожидаемой конкуренции. Мощная конкуренция способна свести на нет все ваши усилия по завоеванию или расширению рынка. Поэтому конкурентоспособность предприятия и его товара на рынке имеют огромное значение.

Можно выделить ряд факторов, определяющих будущую конкурентную рыночную ситуацию. Вот главные из них.

1. Появление новых участников рыночной деятельности.
2. Обострение соперничества на рынке.
3. Усиление доминирования покупателей.
4. Усиление доминирования поставщиков.

Появление новых участников тесно связано с привлекательностью данной части рынка, а также доступностью ее для развертывания там деятельности.

Обострение соперничества вызывается агрессивностью конкурента, его материальными возможностями и важностью для него выхода на данный рынок. Появление новых участников и усиление соперничества тесно связаны с научно-техническим прогрессом: принципиально новые товары и технологии обостряют конкурентную борьбу, делают конкуренцию непредсказуемой, позволяют добиться успеха совершенно новым и неожиданным участникам рынка.

Например, выводя на рынок качественный дорогой товар, нужно быть готовым к тому, что тем самым вы способствуете повышению спроса на менее качественный, но более дешевый товар соперника.

Усиление позиций покупателей означает, что вы можете столкнуться с организованным

противодействием покупателей вашим товарам, не устраивающими их качеством или ценой. Усиление позиций поставщиков наступает в тех случаях, когда они получают возможность сокращать объемы поставок или повышать цены на товары, на которые предъявляется повышенный спрос. Б этом случае рынок становится неперспективным.

Возможны следующие уровни конкурентной борьбы:

• тотальный;
• целевой;
• отраслевой;
• товарный.

Тотальный уровень конкуренции означает, что предприятие видит конкурента в каждом предпринимателе. Ведь любой предприниматель посягает на кошелек потребителя. *Целевой* уровень предполагает, что конкурентом является любое предприятие, способное удовлетворять те же потребности, что и вы (пусть и другими средствами). Так, предприятие, выпускающее бритвы-лезвия, будет считать конкурентами производителей электробритв. *Отраслевой* уровень конкуренции распространяется лишь на те конкретные товары, которые производит само предприятие. *Товарный* уровень – это конкуренция торговых марок. Она охватывает только те предприятия, которые производят и продают аналогичные товары по сходным ценам одному и тому же кругу покупателей. Например, конкуренция производителей определенного класса автомобилей, бытовой техники и т. п. Определяющей является отраслевая конкуренция. При этом под отраслью понимается совокупность предприятий, предлагающих рынку определенный товар или группу родственных товаров.

Следует учитывать, что отрасли различаются барьерами на входе, возможностями развития внутри рынка, а также трудностями сокращения деятельности на данном рынке. *Барьеры на входе* связаны с необходимостью выведения товаров на рынок. На рынке, как правило, уже есть подобные товары, и их хозяин – ваш конкурент будет принимать чрезвычайные меры (снижать цены, улучшать сервис, стимулировать покупателей), чтобы воспрепятствовать сопернику укорениться рядом с ним. *Трудности развития* на рынке вызываются неприспособленностью нового продавца к сложившейся практике данного рынка, необходимостью установления новых связей, покупки требуемого по местным условиям оборудования и т. п. *Трудности сокращения деятельности* на рынке обусловлены необходимостью отказа от ряда принятых обязательств, потерями от реорганизации и т. п.

> *Не пренебрегайте своими чувствами. Ведущая роль логического мышления в анализе проблем не подлежит сомнению, но нельзя преуменьшать и значение чувств, интуиции.*
>
> ***М.РУБИНШТЕЙН, американский социолог***

Для всесторонней оценки возможной конкуренции необходимы прогнозирование и комплексный анализ как возможностей конкурентов, так и тех рынков, на которых конкурентам предстоит работать.

Что станет делать конкурент?

Изучение конкурентов включает:

1. Определение будущей стратегии конкурентов.
2. Выявление их целей.
3. Установление их сильных и слабых сторон.
4. Моделирование поведенческой реакции конкурентов.
5. Мониторинг конкурентной борьбы.
6. Прогнозирование собственной стратегии конкурентной борьбы.

Определение будущей стратегии конкурентов начинается с выявления так называемых стратегических групп – предприятий, пользующихся сходными стратегиями. Затем определяется та группа, с которой предстоит наиболее острая конкурентная борьба. При

этом устанавливаются параметры товаров, сервиса, других рыночных факторов, характеризующие преимущества данной конкурентной группы на рынке, ее привлекательность для потребителя.

Ориентация на стратегические группы дает возможность понять, на какие параметры следует обратить особое внимание при выведении товара на рынок, какие барьеры предстоит при этом преодолеть, выбрать наиболее рациональное поведение на рынке, оптимальные цены и т. д.

Необходимо знать, что между различными стратегическими группами возможна конкурентная борьба, которую надо использовать в ваших интересах. Это может быть борьба за определенную часть рынка, связанная со сходными товарами и потребителями разных стратегических групп, а также вызванная стремлением части групп расширить свою долю рынка. Надо вести постоянное наблюдение (мониторинг) стратегических групп конкурентов и быть готовым к немедленной реакции на их действия.

Определение целей конкурентов начинается с выявления устремлений соперников: что они хотят получить от рынка, каковы их побудительные мотивы? Цели конкурентов во многом зависят от формы и состояния их собственности, финансовых возможностей, масштабов деятельности, настоящей и предшествующей рыночной ситуации, активности менеджмента. Традиционной и наиболее естественной целью может быть максимизация возможной прибыли.

Однако следует учитывать, что рост прибыли обычно сопряжен с увеличением риска, что приемлемо не для каждого предприятия. Особенно это характерно для слабых в финансовом отношении предприятий, которые не могут себе позволить рискованных действий. Вместе с тем большинство предприятий наряду со стремлением к наибольшей прибыли вынуждено ставить перед собой и другие цели: модернизацию оборудования, совершенствование техноло-гии, улучшение сервиса, преодоление кризисных ситуаций. Выявив цели конкурентов, необходимо отслеживать, каков уровень достижения этих целей, и вносить в прогноз определенные коррективы.

Сильные и слабые стороны конкурентов следует идентифицировать применительно к определенным факторам успеха и неудач, которые должны выявляться специалистами на основании изучения бизнеса соперничающих стратегических групп и отдельных предприятий.

Вот примерный перечень факторов успеха и неудач.

А. Применительно к предприятию:

• стабильность;
• ликвидность;
• эффективность;
• прибыльность;
• рост;
• PR;
• качество персонала и менеджмента.

Б. Применительно к товарам:

• качество;
• оригинальность и новизна;
• реклама;
• экономичность;
• доступность покупки;
• сервис продаж;
• потребление и эксплуатация;
• доля рынка.

Поскольку абсолютная количественная оценка названных факторов весьма затруднительна, целесообразно прибегнуть к их ранжированию, что значительно проще и доступнее. Приведем пример такого ранжирования.

Измерение возможных успехов и неудач

Произведем ранжирование трех взятых в качестве примера конкурирующих предприятий по факторам успеха и неудач (табл. 5.1).

Таблица **5.1**

Ранжирование конкурирующих предприятий по факторам успеха и неудач

Факторы успеха и неудач	Конкурирующие предприятия (ранжир)		
	Фирма А	Фирма Б	Фирма В
Для фирм			
Стабильность	1	2	3
Ликвидность	1	3	2
Эффективность	2	1	3
Прибыльность	2	3	1
Рост	3	2	1
PR	3	1	2
Качество персонала и менеджмента	2	1	3
Для товара			
Качество	1	3	2
Оригинальность и новизна	2	3	1
Реклама	2	1	3
Экономичность	1	3	2
Доступность покупки	2	1	3
Сервис продаж	2	3	1
Потребление и эксплуатация	2	3	1
Доля рынка	3	1	2

Моделирование поведенческой реакции конкурентов на принимаемые предприятием меры конкурентной борьбы основывается на знании их целей, сильных и слабых сторон, соответствующей психологии бизнеса.

По типу реакции всех конкурентов можно разделить на категории:

• остроreактивные;

• медлительные;

• «выборочные»;

• непредсказуемые конкуренты.

Остроreактивный конкурент немедленно и резко отвечает на появление на рынке любых соперников. Он не жалеет средств, предпринимая все возможные действия для вытеснения конкурента со «своего» рынка. Медлительный конкурент не торопится с принятием мер. Причиной такой «лояльности» может быть как отсутствие необходимых средств, так и уверенность в своей позиции на рынке. «Выборочный» конкурент реагирует на появление соперников дифференцировано. Например, он может не обращать внимания на рекламу и PR конкурента, но немедленно ответить на снижение им цены товара. Непредсказуемый конкурент действует импульсивно, по наитию. Прогнозировать его реакцию невозможно. Такой тип характерен для малых предприятий, имеющих ограниченные возможности и слабый маркетинг-менеджмент.

Для прогнозирования конкурентной борьбы чрезвычайно большое значение имеет

мониторинг (постоянное наблюдение) за возможными конкурентами.

Для организации такого мониторинга необходимо:

• определить состав требуемой информации;

• создать систему мониторинга;

• наладить работу по получению необходимых данных;

• проанализировать полученную информацию.

Вот примерный состав требуемой информации для мониторинга конкурирующих предприятий:

• основные экономические показатели конкурента;

• привлекательность конкурента с точки зрения уровня его прибыльности;

• его конкурентные преимущества и недостатки;

• показатели, определяющие его конкурентные возможности;

• шаги, предпринимаемые конкурирующим предприятием для усиления своих позиций (ценовая политика, сервис, стимулирование продаж и т. п.).

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ

Формирование стратегии конкурентной борьбы должно предусматривать:

• выработку общих принципов будущей стратегии;

• использование наступательных стратегий;

• использование оборонительных стратегий;

• формирование перспективных стратегий маркетинга.

Рассмотрим их по порядку.

Принципы конкурентной стратегии могут быть следующими:

• дифференциация продукции: усилия сосредоточиваются на совершенствовании определенной продукции за счет придания ей лучших по сравнению с аналогичной продукцией конкурентов потребительских качеств;

• дифференциация покупателей: усилия направляются на более полное по сравнению с конкурентами удовлетворение определенной категории покупателей;

• широкая дифференциация: создаются товары, принципиально отличающиеся от товаров конкурентов, и на этой основе ваш рынок расширяется;

• минимизация издержек по сравнению с конкурентами – стратегия строится на создании предприятий и видов деятельности, не требующих больших затрат;

• минимизация цен: стремление к как можно более низким ценам по сравнению с конкурентами при данном уровне издержек.

Использование **наступательных стратегий** предполагает решение следующих задач:

• выбор объекта «атаки»;

• определение направления «главногоудара»;

• одновременное наступление по нескольким направлениям;

• упреждающие удары;

• одновременное наступление по нескольким направлениям;

• «партизанские» действия» (внезапные «нападения» в неожиданных местах в произвольное время малыми силами).

Использование **оборонительных стратегий** предполагает меры по защите конкурентных преимуществ предприятия. Эти меры могут включать:

• предложение товаров, аналогичных товарам конкурента, по более низким ценам;

• заключение с дистрибьюторами и дилерами эксклюзивных договоров и предоставление им скидок для отвлечения их от конкурентов;

• увеличение номенклатуры выпускаемых товаров для расширения своего рынка;

• усиление мер по стимулированию продаж (поощрение покупателей и продавцов, реклама и PR и др.);

• увеличение объемов продажи в кредит;

• увеличение гарантийного периода и улучшение послепродажного обслуживания;

• отказ от поставщиков, работающих с конкурентами, и поощрение тех, кто отказываются от такого партнерства;

• бесплатное или льготное обучение пользователей;

• усиление мониторинга конкурентов.

Формирование перспективных стратегий маркетинга должно предусматривать следующие варианты конкурентной ситуации:

1. Конкуренция в новых и быстрорастущих отраслях.

2. Конкуренция в зрелых отраслях.

3. Конкуренция в отраслях, находящихся в состоянии спада.

Рассмотрим эти варианты.

1. Конкуренция в новых и быстрорастущих отраслях предполагает:

• выход на рынок сильных конкурентов, использующих агрессивные стратегии;

• необходимость быстрой реакции на изменения в технике и технологиях;

• поиск новых потребителей, в том числе и в новых районах;

• необходимость быстро реагировать на изменения потребительского спроса;

• неизбежный риск и важность победы на начальном этапе конкурентной борьбы:

• необходимость постоянного поиска новых товаров и быстрого выведения их на рынок;

• высокая эластичность товаров по цене;

• необходимость более глубоких по содержанию и форме рекламы и PR.

2. Конкуренция в зрелых отраслях предполагает:

• падение прибыльности предприятия за счет повышения требовательности покупателей, роста конкуренции, избыточных производственных мощностей;

• падение спроса на товары из-за роста агрессивности конкурентов;

• уменьшение количества повторных покупок вследствие появления возможностей, предоставляемых конкурентами;

• замедление развития производства и соответствующих объемов выпуска;

• повышение роли сервиса; •затруднение инновационных процессов;

• объединение конкурентов;

• ужесточение международной конкуренции.

3. Конкуренция в отраслях, находящихся в состоянии спада, предполагает:

• повышение роли улучшения качества товаров;

• развитие инновационных процессов;

• повышение производительности труда за счет бесперебойной работы и других факторов интенсификации;

• ориентирование на растущие сегменты рынка;

• всемерное сокращение издержек за счет исключения затратных видов деятельности, включения в работу неиспользуемых мощностей, дополнительных каналов распределения и т. п.

Создание системы мониторинга предполагает определение и формирование средств и методов добывания, передачи и анализа необходимой информации. Организация работы по получению необходимых данных предусматривает подбор, подготовку и расстановку соответствующего персонала, а также управление его деятельностью.

Анализ полученной в результате мониторинга информации должен дать ответы на следующие вопросы:

• насколько эффективна деятельность конкурирующего предприятия;

• конкурентоспособны ли его основные показатели деятельности;

• каковы его сильные и слабые стороны;

• какие качества конкурента являются угрожающими для вашего предприятия;

• насколько прочна его конкурентная позиция;

• с какими проблемами сталкивается конкурент в своем бизнесе.

Результаты мониторинга используются в ходе выработки прогноза собственной

стратегии конкурентной борьбы.

5-й шаг целиком посвящен Потребителю и созданию для него товара. Назрела необходимость наладить договорные отношения с рыночными партнерами.

Шаг 6-й
Заключаем необходимые договоры

Договорные обязательства

Договорными обязательствами согласно Гражданскому кодексу Российской Федерации являются:

- аренда;
- лизинг (финансовая аренда);
- коммерческая концессия (франчайзинг);
- комиссия;
- факторинг.

Аренда

Далеко не все необходимое для предпринимательской деятельности имущество может оказаться вам по карману (производственное помещение, оборудование, транспорт и т. д.). Придется прибегнуть к имущественному найму, то есть к аренде. Суть аренды состоит в том, что арендодатель-наймодатель предоставляет арендатору-нанимателю по арендному договору за плату определенное имущество во временное владение и пользование или только в пользование. Продукция и прибыль, получаемая от аренды, являются собственностью арендатора. Объектами аренды могут быть предприятия и другие имущественные комплексы, здания и сооружения, оборудование, транспорт, а также земля и ее недра.

Предпринимательская деятельность требует систематического принятия и исполнения обязательств, которые образуют договорную среду бизнеса.

Право сдачи своего имущества в аренду принадлежит собственнику или уполномоченным им лицам. Договор аренды заключается в письменной форме (договор с физическим лицом на срок менее года может быть заключен и устно). В договоре, как правило, указывается срок аренды. Если срок не указан, то каждая сторона вправе в любое время расторгнуть договор, предупредив об этом другую сторону за 1 месяц (при аренде недвижимости – за 3 месяца). Договор аренды недвижимого имущества подлежит государственной регистрации.

> *Знатоки утверждают, что в мире существуют следующие четыре системы правового регулирования. Английская: можно все, кроме того, что нельзя. Немецкая: нельзя ничего, кроме того, что можно. Французская: можно все, даже то, чего нельзя. Русская: нельзя ничего, даже то, что можно.*
>
> ***РОССИЙСКИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ЮМОР***

В соответствии с договором аренды арендодатель обязан:

- предоставить арендатору имущество в состоянии, отвечающем его назначению и условиям договора; одновременно передаются и все необходимые документы (технический паспорт, сертификат качества и т. п.);
- производить за свой счет капитальный ремонт переданного в аренду имущества.

В свою очередь арендатор обязан:

- своевременно вносить арендную плату в виде единовременного или периодических

платежей, определенной доли прибыли или продукции либо затрат на улучшение арендованного имущества;

• пользоваться имуществом строго в соответствии с арендным договором;

• поддерживать имущество в исправном состоянии, производить за свой счет его текущий ремонт;

• при прекращении договора вернуть имущество арендодателю в том состоянии, в котором его получил.

Договор аренды может быть досрочно расторгнут судом:

а) по требованию арендодателя, если арендатор более двух раз подряд не вносит установленную арендную плату, нарушает другие условия договора, существенно ухудшает имущество, не производит его ремонта;

б) по требованию арендатора, если арендодатель не предоставляет ему имущества или создает препятствия для его использования, а также если обнаружились недостатки имущества, препятствующие его использованию, которые не могли быть обнаружены при заключении договора.

По истечении срока договора арендатор, надлежащим образом исполнявший свои обязанности, имеет преимущество при заключении договора аренды на новый срок. В договоре аренды может быть предусмотрено, что по истечении срока аренды или ранее, при условии внесения арендатором всей обусловленной договором покупной цены, арендованное имущество переходит в собственность арендатора.

Особый интерес представляет финансовая аренда, более известная под названием «лизинг».

Лизинг (финансовая аренда)

Особый интерес для начинающего предпринимателя представляет финансовая аренда – лизинг (от англ. leasing – аренда). Суть лизинга заключается в том, что лизинговая компания вместо кредита предприятию покупает для него указанное им имущество (основные фонды) – оборудование, здания, транспортные средства – и сдает их внаем этому предприятию за плату, оставаясь собственником купленных средств.

Прибегая к аналогии с обычной арендой, можно сказать, что лизинг – это долгосрочная аренда основных фондов с правом выкупа, но с рядом привлекательных особенностей:

• имущество, передаваемое по договору лизинга, покупается лизинговой компанией целевым назначением для передачи конкр етному л и зингополучател ю – арен датору;

• арендная плата лизингодателю от лизингополучателя – не просто вознаграждение за пользование имуществом, а возмещение его стоимости: лизингополучатель обладает правом выкупа арендованного имущества;

• возможна ускоренная амортизация получаемого имущества;

• ремонт и обслуживание имущества осуществляются, как правило, арен дато ром-л и зин гоп ол учател ем.

Участниками лизинговых операций являются:

1) поставщик (изготовитель) оборудования или другого актива;

2) кредитное учреждение (банк) либо лизинговая фирма – лизингодатель;

3) предприятие – лизингополучатель.

По договору лизинга лизингодатель обязуется приобрести в собственность указанное лизингополучателем имущество у выбранного им продавца и предоставить это имущество лизингополучателю за плату во временное владение и пользование для предпринимательских целей. Лизингодатель не несет ответственности за выбор продавца и имущества. Возможен и вариант, когда выбор (и ответственность) поручается лизингодателю.

жить, лучше помогите материально».

РОССИЙСКИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ЮМОР

Если вопрос сам по себе бессмыслен и требует бесполезных ответов, то кроме стыда для вопрошающего: он имеет иногда еще тот недостаток, что побуждает неосмотрительного слушателя к нелепым ответам и создает смешное зрелище: один (по выражению древних) доит козла, а другой держит под ним решето.

ИММАНУИЛ КАНТ, немецкий философ

В качестве имущества в лизинговых операциях могут выступать любые непотребляемые вещи, используемые для предпринимательской деятельности, кроме земли и других природных объектов. Приобретая имущество, лизингодатель должен сообщить поставщику, для кого оно предназначено. Как правило, имущество передается лизингополучателю по его адресу. При этом риск случайной порчи или гибели переданного имущества переходит к лизингополучателю.

Правовой основой лизинга является либо трехстороннее соглашение о лизинге (поставщик – лизингодатель – лизингополучатель), либо два связанных между собой договора: купли-продажи между поставщиком и лизингодателем и аренды – между лизингодателем и лизингополучателем. Важно иметь в виду, что лизингополучатель вправе предъявлять претензии по качеству и комплектности имущества и срокам его поставки непосредственно поставщику, однако он не может расторгнуть договор поставки без лизингодателя.

Наряду с арендой и лизингом в наше время все большее значение приобретает коммерческая концессия – франчайзинг.

Франчайзинг (коммерческая концессия)

Не исключено, что в начале предпринимательской деятельности вам придется прибегнуть к франчайзингу – договору коммерческой концессии. Суть франчайзинга состоит в том, что некий преуспевающий предприниматель (правообладатель) предоставляет вам (пользователю) за определенное вознаграждение право использовать в предпринимательской деятельности его фирменные средства: наименование и коммерческое обозначение, товарный знак, знак обслуживания, передает охраняемую коммерческую информацию (ноу-хау), а также обязуется давать консультации и содействовать в организации бизнеса. Смысл коммерческой концессии – создание благоприятных условий для увеличения прибыли предприятия-пользователя за счет использования им деловой репутации и коммерческого опыта правообладателя.

Договор коммерческой концессии, как правило, предусматривает срок действия права использования, а также объем, территорию и основные направления использования (продажа товаров, выполнение работ, оказание услуг).

Участниками договора коммерческой концессии могут быть коммерческие организации (юридические лица), а также индивидуальные предприниматели без образования юридического лица. Договор коммерческой концессии может быть следующих основных видов:

• производственный – для развития производства товаров и продвижения их на новые рынки;

• сбытовой – для создания находящейся под контролем производителя единой разветвленной сбытовой сети;

• торговый – для открытия юридически самостоятельных фирменных магазинов;

• в сфере обслуживания – для открытия сети юридически самостоятельных фирменных гостиниц, ресторанов, мастерских.

Договор коммерческой концессии заключается в письменной форме и регистрируется органом, производившим регистрацию юридического лица или индивидуального предпринимателя. Вознаграждение по договору коммерческой концессии может выплачиваться в форме разовых или периодических платежей, наценки на оптовую цену товара, отчислений от выручки и других.

Обязанности по договору коммерческой концессии распределяются между сторонами следующим образом.

Пр аво обладатель:

• передает пользователю коммерческую и техническую документацию, снабжает необходимой информацией и консультирует по вопросам, предусмотренным договором концессии;

• выдает пользователю соответствующие лицензии;

• оказывает пользователю постоянное необходимое содействие, включая помощь в обучении персонала;

• не имеет права предоставлять другим лицам аналогичных концессий;

• контролирует качество производимых пользователем товаров и услуг.

Священник, юрист и финансист решили по обычаю предков положить в гроб усопшего друга то, что он больше всего любил.

А любил он деньги. Договорились опустить в могилу по **$10** *тью. Каждый положил в гроб конверт. Священник и юрист, однако, схитрили: в их конвертах было, соответственно, только* **$5** *тью. и* **$1** *тью. Потом они долго испытывали угрызения совести. И только совесть финансиста была спокойна: он отдал покойному то, что обещал, полностью. При этом ему не пришлось расставаться со своими деньгами. Как это удалось сделать? Ответ: он выписал усопшему другу чек на предъявителя.*

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ФОЛЬКЛОР

Если есть способ отложить принятие важного решения, настоящий чиновник всегда им воспользуется. Следствие: «Отложим»-это самая ужасная форма отказа.

Из «ПРИНЦИПОВ ПИТЕРА» – американского управленческого юмора

Пользователь:

• использует фирменное наименование, коммерческое обозначение, товарный знак, знак обслуживания правообладателя и информирует об этом покупателей;

• соблюдает инструкции и указания правообладателя по вопросам, предусмотренным договором концессии;

• обеспечивает договорные качества производимых товаров и услуг;

• согласовывает с правообладателем внешнее и внутреннее оформление торговых помещений и их расположение;

• обязуется не конкурировать с правообладателем и не получать прав, аналогичных договору концессии, от конкурентов право обладателя;

• обязуется не разглашать конфиденциальную информацию, полученную от правообладателя.

Пользователь вправе самостоятельно устанавливать цену продажи товаров и услуг; он не имеет права каким-либо образом ограничивать круг покупателей.

Коммерческая концессия открывает перед правообладателем и пользователем ряд весьма перспективных возможностей. *Предприятие-правообладатель* получает средства для расширения коммерческой деятельности без необходимости самому открывать

многочисленные отделения по всему миру, регистрировать их, приобретать помещения и оборудование, нанимать персонал. В то же время правообладатель получает необходимый контроль над предприятиями-пользователями, которые входят в его систему фирменных хозяйственных объектов. Рынок в короткое время получает качественные товары и услуги. *Предприятие-пользователь.,* оставаясь юридически самостоятельным, получает готовый имидж популярной фирмы, ее покупателей и клиентов, мощное оружие в конкурентной борьбе. Все это способствует ускорению оборота, окупаемости инвестиций, снижению предпринимательского риска – всему тому, что столь ценно для предприятия, особенно в начальный период его существования. Этим объясняется особая популярность франчайзинга в малом бизнесе.

Коммерческая концессия имеет и негативные последствия. Главное из них – массовое появление на рынке товаров, произведенных пользователями концессии, которые, как правило, по качеству существенно хуже их популярных прототипов, но при этом их невозможно различить по фирменной марке. Это подрывает доверие к предприятию-правообладателю, разрушает его рынок, дает дополнительные преимущества конкурентам.

Весьма распространенной формой договорных обязательств является также комиссия.

Комиссия

С этой формой договорных отношений все хорошо знакомы. Вспомните комиссионные магазины, комиссионную продажу на рынках и т. д. Суть комиссии заключается в том, что торговое или иное предприятие (комиссионер) берет на себя договорное обязательство по поручению продавца или покупателя (комитента) за вознаграждение совершить одну или несколько сделок с третьими лицами от своего имени, но за счет комитента. При этом приобретенные по договору комиссии права и обязанности комиссионер сохраняет даже в том случае, когда комитент вступает с третьим лицом в непосредственные отношения. Договор комиссии, как правило, заключается на определенный срок и содержит обязательство комитента не предоставлять никому права совершать сделки, порученные комиссионеру.

Комиссионер за свои услуги по комиссии получает от комитента обусловленное вознаграждение (комиссионные); кроме того, он может получить дополнительную плату (делькредере), беря на себя гарантии правильного и своевременного исполнения сделки третьим лицом (например, в случае предоставления ему товара в долг). Если размер и условия оплаты договором комиссии не предусмотрены, то исполнение договора должно быть оплачено по цене, которая при сравнимых обстоятельствах обычно взимается за аналогичные услуги. Если договор комиссии не исполнен по вине комитента, то комиссионер сохраняет право на комиссионное вознаграждение, а также на возмещение понесенных расходов. Комиссионер обязан исполнить договор комиссии в соответствии с указаниями комитента и на наиболее выгодных для него условиях. Если комиссионеру удастся добиться более выгодных условий, чем указанные в договоре, он получает право на половину дополнительной выгоды.

> *Ревизор всегда отвергает счет расходов, если итоговая цифра делится на 5 или на 10.*
>
> ***Из «ЗАКОНОВ МЕРФИ»– американского управленческого фольклора***

При неисполнении третьим участником сделки ее условий комиссионер не отвечает за это перед комитентом (за исключением случаев, когда комиссионер поручился за этого участника либо не проявил должной осмотрительности при его выборе). При неисполнении условий третьим участником комиссионер должен немедленно известить об этом комитента.

Комиссионер может отступить от условий договора в двух случаях:

• если он является предпринимателем и комитент дал ему право отступать от его указаний;

• если это необходимо в интересах комитента.

В обоих случаях комиссионер обязан как можно быстрее известить об этом отступлении комитента.

ПОЛЕЗНЫЕ РАСЧЕТЫ ЛЕКАРСТВО ОТ МОШЕННИКОВ

СИТУАЦИЯ 1

Землевладелец решил сдать в аренду принадлежащую ему землю, разбив ее на участки. Из общей площади надела земли 30 га, имеющего форму прямоугольника, была выделена часть, также в форме прямоугольника, по всей длине надела земли протяженностью 1000 м и шириной 100 м.

Здесь нарезали ряд участков. Вторая часть земли также была поделена на участки, площадь каждого из которых оказалась меньше, чем площадь участка в первой части, на 1 га, а количество участков — на 15 больше.

1) Какое количество участков двух видов было нарезано?

2) какова их площадь?

РЕШЕНИЕ

Обозначив через x количество участков, нарезанных в первой части надела, можно записать условия задачи следующим образом:

$$300\,000 = \left(100\,\frac{1000}{x}\,x\right) + \left(100\,\frac{1000}{x} - 10\,000\right)(x + 15).$$

После преобразований получим

$$x^2 + 25x - 150 = 0.$$

Решив квадратное уравнение по стандартной формуле, получим:

$$x_{1,2} = -\frac{25}{2} \pm \sqrt{\frac{25^2}{4} + 150} = -\frac{25}{2} \pm \frac{35}{2}.$$

$x_1 = 5$ участков (x_2 не подходит, так как имеет отрицательное значение).

Следовательно: 1) участков, нарезанных в первой части всего надела — 5, а во второй — 5 + 15 = 20;

2) площадь участка в первой части всего надела равна 2 га, а во второй — 1 га.

СИТУАЦИЯ 2

Арендодатель предложил арендатору два варианта уплаты за аренду имущества сроком на шесть лет:

- заплатить сразу 10 млн усл. ден. ед. и по 1 млн усл. ден. ед. ежегодно в течение срока аренды, либо
- заплатить сразу 3 млн усл. ден. ед. и по 2 млн усл. ден. ед. ежегодно в течение срока.

Процентная ставка (коэффициент дисконтирования) равна 10% годовых.

В каком случае арендодатель получит к концу срока аренды больший суммарный доход?

РЕШЕНИЕ

Исходя из формулы сложных процентов, находим, что

в первом варианте суммарный доход равен

$$10 + 1\,\frac{(1 + 0{,}1)^6 - 1}{0{,}1} = 10 + 1\,\frac{1{,}7716 - 1}{0{,}1} =$$

$$= 10 + 7{,}716 = 17{,}716;$$

во втором варианте:

$$3 + 2 \times 7{,}716 = 18{,}432.$$

Второй вариант для арендатора выгоднее.

Комиссионер, продавший имущество по цене ниже согласованной с комитентом, обязан возместить комитенту разницу либо доказать, что у него не было возможности продать имущество по более высокой цене и продажа по низкой цене предупредила еще большие убытки. Комиссионер, купивший имущество по цене выше согласованной, извещает об этом комитента, который вправе в установленный срок заявить комиссионеру об отказе от сделки.

Вещи, поступившие к комиссионеру от комитента либо приобретенные комиссионером за счет комитента, являются собственностью комитента. Однако комиссионер вправе удерживать эти вещи в обеспечение своих законных требований по договору комиссии. Он также вправе удержать причитающиеся ему по договору комиссии суммы из денег, поступивших к нему за счет комитента. Комиссионер отвечает перед комитентом за повреждение, утрату или недостачу находящегося у него имущества комитента.

После того как договор комиссии исполнен:

• комиссионер представляет комитенту отчет и передает ему все полученное по

комиссии имущество;

• комитент принимает от комиссионера имущество, осматривает его и сообщает без промедления комиссионеру об обнаруженных недостатках;

• обо всех возражениях по отчету комитент извещает комиссионера в течение тридцати дней после его получения; в ином случае отчет считается принятым.

Еще одна форма договорных обязательств – факторинг.

Факторинг

Суть факторинга состоит в том, что банк или специализированная финансовая организация (факторинг-фирма, или фактор) приобретает у предприятий-продавцов долги предприятий-покупателей (прежде всего это обязательства покупателей по оплате поставляемых товаров, выполняемых работ или услуг) и оплачивает их продавцу по мере фактической поставки товара или услуги. В дальнейшем фактор взимает эти долги непосредственно с предприятий-должников.

Факторинг – хороший способ получить отваших должников причитающиеся вам деньги.

За свои услуги фактор получает от продавца (клиента) комиссионное вознаграждение, включающее процентную ставку по использованным кредитным ресурсам. Вдобавок фактор зарабатывает за счет того, что приобретаемые им долговые обязательства заключены на суммы более крупные, чем цена покупки этих долгов.

На исполнение факторинга заключается договор сроком на несколько лет. В договоре факторинга содержится обязательство клиента уступить фактору определенные долги. Фактор берет на себя проверку платежеспособности будущего должника, после которой обязуется предоставить ему кредит, размер которого не превышает определенного лимита. В этих пределах фактор принимает на себя риск неплатежа. О передаче кредитного обязательства сообщают должнику, после чего он решает финансовые вопросы уже не с продавцом, а с факторинг-фирмой. В случае нарушения клиентом обязательств по поставкам (например, при приемке покупателем товара обнаруживается его несоответствие договорному качеству) все риски по взиманию долгов возвращаются к клиенту.

Несомненными достоинствами факторинга для продавцов являются ускорение оборачиваемости средств (не приходится долго ждать возвращения долгов), сокращение расходов, связанных с взысканием долгов, информационная и организационно-финансовая помощь, уменьшение финансовых рисков.

Сегодня в Англии 96 % фирм – малые. В них трудится более трети рабочих и служащих частного сектора. В США эти цифры еще значительнее.

Там число мелких предприятий увеличивается ежегодно примерно на 10 %. Причем подавляющее большинство из них имеет до 20 работников.

Доходы данной группы бизнесменов постоянно растут.

6 -й шаг научил вас пользоваться арендой, лизингом, ставить на комиссию, получать по долгам. Где же брать деньги? Сделаем следующий шаг.

Шаг 7-й
Берем и выплачиваем кредиты

Урок кредитования

Кредитование бизнеса требует отдельного серьезного разговора.

Кредит раньше рассматривался как весьма нежелательная, крайняя мера, свидетельствующая о глубоком неблагополучии заемщика. Мама нас учила: «Избегай занимать деньги – ведь придется возвращать. И давать взаймы тоже плохо: долги отдают

неохотно. В итоге растеряешь друзей, наживешь врагов». Факт получения платы за кредит – ссудного процента – расценивался как аморальный. Самые отвратительные литературные персонажи – ростовщики: шекспировский Шейлок, бальзаковский Гобсек, старуха-процентщица Достоевского…

С этими представлениями пора расстаться. Для современного предпринимателя кредит – нормальная и притом весьма выгодная повседневная операция. Не зря ведущая роль в рыночной экономике развитых капиталистических стран принадлежит именно кредитным организациям – банкам. Любое начинание предпринимателя так или иначе связано с добыванием денег. А важнейшим и всегда работающим источником денег служит кредит.

Наши традиционные представления о кредите сегодня нуждаются в основательном пересмотре.

Слово «кредит» происходит от латинского credo, что значит «верю».

Кредит (ссуда) – это предоставление денег на условиях возврата с уплатой процентов в оговоренный срок. Кроме того, кредит может предоставляться в форме рассрочки платежа, а также в виде покупки долговых обязательств заемщика (дебитора).

Кредитные отношения предполагают удовлетворение двух сторон: одна – *дебитор* – получает необходимые для бизнеса средства, другая – *кредитор* – берет за предоставление этих средств определенное вознаграждение (ссудный процент).

В какой момент ситуация становится необратимой?
Ответ: тогда, когда уже нельзя сказать: «Давай все забудем».
Из «ЗАКОНОВ МЕРФИ»-американского управленческого фольклора

По своей сути *ссудный процент* представляет собой плату за отказ от использования денег сегодня во имя использования их завтра в большем количестве.

Ссудный процент (или норма процента) рассчитывается как отношение дохода от ссудного капитала к величине этого капитала. Размер ссудного процента зависит (как и всякая цена) прежде всего от состояния спроса и предложения на кредиты. На него влияет также политика Центрального банка России, курсы валют, инфляция, индекс деловой активности и т. д.

Главными качествами кредита являются обеспеченность, целевой характер, срочность, возвратность и платность. *Обеспеченность* означает наличие залога – имущества, под которое выдается кредит. *Целевой характер* – цель, для которой выдается кредит, имеет большое значение для кредитора. *Срочность* означает, что кредит берется на определенный срок. *Возвратность* говорит о том, что заем предполагает его возвращение. Наконец, *платность* определяет плату за получение кредита.

Источниками денег, предоставляемых в кредит предпринимателям, являются:

• аккумулируемые банками сбережения населения;
• капиталы Центрального и коммерческих банков;
• свободные капиталы предприятий;
• амортизационные фонды предприятий;
• товарный кредит одного предприятия другому;
• капиталы рантье (лиц, живущих на проценты от капитала);
• отчисления государственного и местных бюджетов.

Различают следующие формы кредита:

• государственный;
• ипотечный;
• коммерческий;
• банковский;
• потребительский.

Государственный кредит – такой, в котором кредитором является государство. Он предоставляется, как правило, государственными банками.

Ипотечный кредит представляет собой долговременную ссуду под залог

недвижимости (производственных или жилых зданий, сооружений, земли).

Коммерческий кредит – предоставление займа одного бизнесмена другому в виде отсрочки платежа за поставленные товары (так называемый торговый кредит), работы или услуги. При этом кредитору выдается вексель, цена которого складывается из цены товара (работы, услуги) и ссудного процента.

Банковский кредит – это кредит банков и других финансово-кредитных учреждений, выдаваемый в виде денежных ссуд.

Потребительский кредит – частный случай коммерческого или банковского кредита. Выдается потребителю в виде займа для покупки товаров длительного пользования (автомобилей, мебели, сложной бытовой техники) либо в виде банковской ссуды на строительство и приобретение жилья, дач, гаражей и т. д.

Ключевой проблемой кредита является его обеспечение: кредитор хочет спать спокойно, в уверенности, что денежки, которые он дал взаймы, вернутся к нему с прибылью.

Обеспечение кредита. Ипотека. Поручительство

Обеспечение кредита требует соблюдения определенных *юридических норм.* Главными при этом являются проверка платежеспособности заемщика и четкая формулировка условий кредита.

Проверка платежеспособности заемщика предполагает изучение клиента, его статуса и характера деятельности. По требованию кредитора заемщик должен представить хозяйственно-финансовые документы и показатели, необходимые для кредитно-финансового анализа. О кредитно-финансовом анализе будет рассказано ниже.

Чем вы можете обеспечить получение кредита? С точки зрения обеспеченности различают следующие виды кредита:

- обеспеченный залогом;
- обеспеченный поручительством;
- обеспеченный письменным обязательством;
- основанный на личном доверии.

При *кредите, обеспеченном залогом, дебитор* (заемщик) предоставляет кредитору (заимодавцу) на время кредита какую-либо собственность с условием, что в случае невозвращения кредита в срок данная собственность реализуется кредитором. При этом обычно подразумевается, что в случае банкротства заемщика и продажи его имущества для удовлетворения других кредиторов залог в это имущество не включается.

Не продается вдохновенье, но можно рукопись продать…
А.С.ПУШКИН, русский поэт

Из суммы, полученной в результате реализации залога, кредитор берет причитающуюся ему часть (включая проценты по кредиту), а оставшаяся часть идет на удовлетворение других кредиторов.

Залог в зависимости от характера закладываемой собственности может быть следующих видов:

- залог имущества или вещи;
- залог недвижимости;
- залог товаров;
- залог ценных бумаг.

Кредит под залог недвижимости (прежде всего земли) называется *ипотечным,* все остальные виды залога называются *ломбардными.* Ипотечный залог отличается от ломбардных тем, что заложенная недвижимость (земля, здания) на время кредита остается в распоряжении заемщика.

Ипотечный кредит в современных российских условиях для малого бизнеса особенно

актуален, ибо дает возможность не теряя времени приобрести необходимое для предпринимательской деятельности недвижимое имущество, не располагая начальным капиталом – под залог этого самого (еще не принадлежащего вам) имущества.

Документы, свидетельствующие о кредите, которые заемщик дает кредитору при ипотечном кредите, называются закладными. Различают частные закладные и закладные листы.

Частная закладная – долговое обязательство, выданное заемщиком (например, ипотечным банком) кредитору и заверенное нотариально. В частной закладной должен быть указан срок погашения кредита, величина процента и наименование имущества, служащего залогом.

Выдавая кредиты под залог имущества, ипотечные банки сами получают кредиты у других банков, которые предоставляют собой так называемые *закладные листы* – долгосрочные обязательства возврата кредита под залог того имущества, которое ипотечный банк получает в залог. Закладной лист – одна из форм ценных бумаг, обеспеченных недвижимостью и имеющих хождение на рынке.

Кредит, обеспеченный поручительством, предполагает заключение договора, в котором поручитель берет на себя обязательство перед кредитором погасить при необходимости долг заемщика. В качестве этого вида кредита могут служить поручительства оптового торговца за розничного, производителя товара за торговца, предпринимателей друг за друга и т. п.

Особые надежды малый предприниматель возлагает на поручителя – государство. В ряде случаев государственная федеральная и муниципальная власть весьма нуждаются в начинаниях малых предпринимателей на своей территории, но не располагают реальными средствами для стимулирования этой деятельности. В этих случаях поручительство властей перед банками может оказаться выходом из положения. (В этом случае вы можете сказать чиновнику: «Это дело нужно и мне, и вам. Я готов поработать. От вас требуется денежный вклад, но денег на это нет. Так хотя бы поручитесь, а деньги под ваше поручительство даст банк».)

Особой формой поручительства служит круговая порука – взаимное ручательство друг за друга группы физических или юридических лиц.

Кредит, обеспеченный письменным обязательством, – важнейший вид кредита. Наиболее распространенной формой письменного обязательства является вексель. *Вексель* – это письменное долговое обязательство установленной формы. Владелец векселя (*векселедержатель)* получает бесспорное право требовать по истечении срока, указанного в векселе, уплаты указанной там же денежной суммы с лица, выдавшего вексель (*векселедателя)*. Векселедержатель имеет право, не дожидаясь срока погашения, пустить вексель в продажу (в оборот). В этом случае обычно на векселе ставится помимо подписи векселедателя еще одна или несколько подписей лиц, гарантирующих по ним выплату.

Кредит, основанный наличном доверии, базируется на словесном обещании заемщика погасить кредит к определенному сроку. Этот вид кредита применим лишь тогда, когда кредитор испытывает к заемщику особое доверие или имеет на него мощные рычаги влияния. Целью управления кредитом со стороны кредитора является получение прибыли. Предоставление кредита – рискованная операция: всегда существует опасность не получить целиком долг и проценты по нему. Поэтому особенно важно при управлении кредитом выявить степень надежности заемщиков. Это достига ется путем банковского кредитно-финансового анализа деятель ности заемщиков по их кредитоспособности.

Новые законы создают и новые лазейки.
Из «ЗАКОНОВ МЕРФИ»-американского управленческого.

Банковские премудрости

Народная мудрость «Денежки счет любят» воплощается в кредитно-финансовом анализе предпринимательской деятельности.

Кредитно-финансовый анализ предполагает четыре основные характеристики платежеспособности предприятия, берущего в долг: характер заемщика, его платежеспособность, дополнительное обеспечение, деловую конъюнктуру.

Характер заемщика определяется прежде всего путем тщательного анализа информации о том, как он расплачивался за предыдущие кредиты. Анализируются также производственная и маркетинговая деятельность заемщика, состояние его финансов, хозяйственно-финансовые показатели работы предприятия.

Платежеспособность заемщика оценивается на основе анализа его хозяйственно-финансовых показателей – как за прошедшие годы, так и планируемых. Особое значение при этом имеет динамика капиталовложений в прошлом и в перспективе.

Дополнительное обеспечение кредита осуществляется с помощью всех видов залога, как это описано в данной главе.

Деловая конъюнктура (внешние условия) займа определяется действующим либо перспективным законодательством, экономической об станов кой, технологическими изменениями, социальными тенденциями. Так, законодательство может существенно повлиять на деятельность фирмы-заемщика и отразиться на ее способности вернуть кредит в срок.

Изменения экономических условий (прежде всего экономической конъюнктуры) проявляются в сезонных или периодических распродажах, изменении возможностей получения и величины прибыли, тенденциях роста производства и торговли. Технологические изменения касаются введения всевозможных новшеств, повышающих производительность труда на предприятии, увеличивающих предложение товаров и т. д. Социальные тенденции проявляются в изменении доходов потребителей и связанной с ним платежеспособности и цены товаров, услуг и работ.

В качестве примера управления кредитом на малом предприятии рассмотрим возможность получения ООО «Дом розничной торговли» кредита в банке на сумму 41 тыс. усл. ден. ед. (см. соответствующие таблицы планируемого счета прибылей и убытков и балансового отчета ООО «Дом розничной торговли»).

Кредитно – финансовый анализ вашего предприятия надо проводить в сравнении с хозяйственно – финансовой деятельностью других предприятий отрасли и конкурентов. Только так можно получить объективное представление о возможностях предприятия в настоящем и будущем.

К примеру, в случае если банк выдает ООО процентный кредит, банковский долг предприятия составит 41 тыс. усл. ден. ед. За этот кредит фирме придется выплачивать банку ежегодно около 4 тыс. усл. ден. ед. (при банковской ставке 10 % годовых). Поскольку долговременные долги фирмы равны 10 тыс. усл. ден. ед., теперь, чтобы рассчитаться с банком, чистый доход (прибыль) до выплаты налога должен быть не менее 10 + 4 = 14 тыс. усл. ден. ед. Чистая прибыль после уплаты налога будет равна 14-3,5 = 10,5 тыс. усл. ден. ед. Это лишь немного больше планируемой прибыли (10 тыс. усл. ден. ед.). В подобной ситуации банк может как дать кредит, так и отказать. Следует ожидать, что банк потребует залог либо дополнительное обеспечение.

Залогом по кредиту предприятие может выставить выплаты по счетам – 54 тыс. усл. ден. ед. Однако подобный залог банк может не принять из-за того, что есть вероятность задержки оплаты счетов. Может быть не принят и залог в виде товарных запасов, так как нет гарантии, что при необходимости они будут быстро распроданы.

В качестве дополнительного обеспечения предприятие может предложить свои основные фонды. Однако это слабое обеспечение, так как, имея долгосрочные долги в

10 тыс. усл. ден. ед., фирма должна быть готова расплатиться по ним основными фондами в первую очередь.

В рассматриваемой ситуации возможны следующие рекомендации фирме ООО «Дом розничной торговли» по получению кредита:

• получить, по возможности, заем у банка под залог выплаты по счетам;

• получить заем у банка под некоторую приемлемую для него часть запасов;

• получить кредит у поставщиков, заинтересованных в успешной деятельности фирмы по реализации своих товаров.

Как вы думаете, три-это много или мало? Ответ: прежде всего нужно договориться: три – чего. Скажем, три волоса.

А затем уточнить ситуацию: где три волоса? Если на голове – конечно, мало. А если в супе?…

Из «ЗАКОНОВ МЕРФИ»– американского управленческого фольклора

Кредитно-денежные отношения вашего предприятия будут находиться под неусыпным контролем государства. При этом нормативной основой кредитования вашей предпринимательской деятельности станет Гражданский кодекс Российской Федерации. Полезно познакомиться с некоторыми положениями этого документа, относящимися к кредиту.

Дело не в том, чтобы быстро бегать, а в том, чтобы выбежать пораньше.

ФРАНСУА РАБЛЕ, французский писатель

Формы кредита. Кредитный договор

Вот некоторые важные нормативные основы кредитования предпринимательства в России.

Кредитование бизнеса может осуществляться в формах:

• коммерческого кредита;

• товарного кредита;

• финансового кредита.

Коммерческий кредит – это разновидность расчетов, представляющая собой рассрочку платежей.

Товарный кредит – это предоставление имущества производителем товара торговой организации путем передачи этого товара в собственность с расчетом после продажи товара.

Финансовый кредит – это прямое предоставление денежных средств предприятию банком, траст-компанией, инвестиционным фондом, другим предприятием.

Правила предоставления, оформления и расчетов по кредиту регламентируются кредитным договором. По *кредитному договору* банк или иная кредитная организация обязуется предоставить дебитору денежные средства в размере и на условиях, предусмотренных договором, а дебитор обязуется возвратить полученную сумму и уплатить проценты на нее.

Следует отличать кредитный договор от договора займа.

По *договору займа* одна сторона (заимодавец) передает в собственность другой стороне (заемщику) деньги или иное имущество, а заемщик обязуется возвратить эти деньги или вещи. По договору займа средства передаются заимодавцем в собственность заемщику, проценты по займу могут отсутствовать.

В кредитном договоре содержится обязательство предоставления денег кредитором и возврата их с процентами заемщиком, а также цель кредитования. Кредитный договор заключается в письменной форме.

Описание механизма кредитования малого предприятия будет неполным, если не затронуть еще один важный вопрос этой деятельности: риск такого кредитования.

Чем отличается гиперинфляция от просто инфляции'?[1] Ответ: тем, что при гиперинфляции украденный кошелек забирают, а деньги
УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ФОЛЬКЛОР

Риск кредитования

С кредитованием предпринимательства связаны риски – как для того, кто берет кредит (риск дебитора), так и для того, кто дает деньги (риск кредитора, или кредитный риск). Риск дебитора заключается в том, что, взяв деньги, дебитор будет не в состоянии вовремя вернуть их с процентами, что может привести к самым тяжелым последствиям для предпринимателя, вплоть до банкротства фирмы.

Риск дебитора во многом зависит от сроков, на которые берется кредит: краткосрочный и долгосрочный кредиты обладают особенностями, влияющими на степень риска кредитной операции. Краткосрочный кредит легче получить, он предоставляется быстрее (изучение дебитора требует меньше времени), оформляется проще, расходы на обслуживание долга сравнительно небольшие. Кроме того, действия дебитора меньше ограничиваются, санкции за нарушение условий кредитного договора мягче. Что немаловажно, кредитные ставки по краткосрочному кредитованию меньше.

И все же, несмотря на эти очевидные преимущества, риск краткосрочного кредитования выше, чем долгосрочного. Причины такого положения следующие:

• долгосрочный кредит позволяет предприятию лучше спланировать деятельность на значительную перспективу;

• длительность кредита дает дебитору время, чтобы заработать деньги и рационально распорядиться ими, в том числе и принять решения по оплате кредита;

• возможность длительного маневра средствами позволяет эффективно проводить антикризисные мероприятия, принимать меры против вероятного банкротства и т. п.

ФИНАНСОВО-КРЕДИТНАЯ, ИМУЩЕСТВЕННАЯ, РЕСУРСНАЯ И ИННОВАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА МАЛОГО БИЗНЕСА

Материальная поддержка малого предпринимательства включает финансово-кредитную, имущественную и ресурсную помощь предприятиям. Ядром такой помощи, по зарубежному опыту, является финансовая поддержка. Именно финансовые операции в пользу малых предприятий позволяют скоординировать усилия банков, крупных предприятий и государственных органов по помощи малому бизнесу.

В странах с развитой экономикой государственные органы редко выходят на прямой контакт с малым бизнесом. Их дело – поддерживать и стимулировать те рыночные структуры, которые непосредственно связаны с малыми предприятиями. Так, в Великобритании для этого применяется около 100 различных способов, в том числе стимулирование капиталовложений, налоговые льготы, помощь в поиске кредита и т. д. В ФРГ существуют программы, стимулирующие развитие малого бизнеса путем предоставления ему возможности накопления необходимых для этого средств, а также предоставления долгосрочных кредитов на щадящих условиях на 20 лет, причем два первых года-без процентов, а возврат денег только через 10 лет.

Во Франции и Италии для финансирования малого бизнеса созданы специальные банки, которые кредитуют закупки оборудования, предоставляют на выгодных условиях займы и т. д. В Испании при Министерстве промышленности и энергетики создана специальная организация, курирующая государственную поддержку малого и среднего предпринимательства.

В США государственную политику поддержки малого предпринимательства проводит федеральная администрация по делам малого бизнеса, а также ряд комитетов Конгресса и другие правительственные организации. Годовой бюджет этой организации составляет около $1 млрд. В Канаде за 30 лет субсидии на развитие малого бизнеса в размере до $100 тыс. получили более 280 предприятий на общую сумму около $8 млрд. В этой стране действует 200 местных центров развития, выступающих в качестве гарантов малых предприятий по займам.

В Японии существуют правительственное Управление по среднему и малому бизнесу, ряд специализированных служб и организаций, ведущих эту работу, например Корпорация по финансированию малых предприятий, Центральный кооперативный банк и др. Предусмотрены льготы по финансированию и налогообложению для развивающихся малых предприятий, работающих в приоритетных для экономики страны направлениях. Существует система государственных гарантий по ссудам, которые выдаются малым предприятиям частными банками.

В нашей стране в соответствии с Федеральным законом «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» финансовое обеспечение программ, проектов и мероприятий, направленных на поддержку малого бизнеса, осуществляется ежегодно за счет средств федерального бюджета, средств бюджетов субъектов Федерации и средств местных бюджетов, а также за счет средств, поступающих от приватизации государственного и муниципального имущества, доходов от собственной деятельности, добровольных взносов юридических и физических лиц (в том числе иностранных) и других законных источников. Объем обязательных ежегодно выделяемых средств по представлению правительства России указан в расходной части федерального бюджета отдельной строкой. Аналогично указываются средства бюджетов субъектов Федерации и органов местного самоуправления. Для аккумулирования финансовых средств, направляемых на поддержку малого бизнеса, создаются федеральные, государственные и муниципальные фонды поддержки малого предпринимательства. Все эти фонды – некоммерческие организации (юридические лица), уставными целями которых является финансирование программ, проектов и мероприятий по становлению и развитию малого бизнеса.

Основными направлениями деятельности фондов поддержки являются:

• привлечение и использование финансовых ресурсов для реализации целевых программ, проектов и мероприятий в интересах малого бизнеса;

• участие в разработке, экспертизе, конкурсном отборе и реализации федеральных, региональных и муниципальных (местных) программ развития и поддержки малого предпринимательства;

• работа над проектами в области малого бизнеса, демонополизации экономики, развития конкуренции, насыщения товарного рынка, создания новых рабочих мест;

• участие в формировании рыночной инфраструктуры, обеспечивающей равные условия и возможности для малых предприятий;

• поддержка инновационной деятельности предпринимательских структур, стимулирующих разработки и производство принципиально новых видов продукции, содействие в освоении новых технологий и изобретений;

• содействие в привлечении отечественных и иностранных инвестиций для реализации приоритетных направлений деятельности в области малого бизнеса;

• организация консультаций по вопросам налогообложения и применения норм законодательства к малым предприятиям. Федеральный закон «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» предусматривает кредитование малых предприятий на льготных условиях. Кредитование осуществляется коммерческими кредитными организациями. Разница в стоимости кредита компенсируется этим организациям за счет средств фондов поддержки малого предпринимательства. Размер, порядок и условия компенсации определяются договором между кредитной организацией и фондом поддержки малого предпринимательства.

Малые предприятия также могут кредитовать друг друга. Для взаимного кредитования они создают специальные общества, пользующиеся определенными льготами.

Имущественная поддержка малого бизнеса должна предусматривать:

• организацию учета федерального имущества, которое может быть передано малым предприятиям;

• создание целевых фондов регионального и муниципального имущества (в первую очередь нежилых помещений), которое может быть продано или сдано в аренду малым предприятиям на льготных условиях;

• установление правил передачи малым предприятиям принадлежащих государству производственных площадей и технологического оборудования с определенными льготами на условиях выкупа, долгосрочной аренды или лизинга;

• разработку механизма предоставления рассрочки платежей при передаче малым предприятиям государственного имущества;

• определение единого органа, унифицированного перечня документов и предельных сроков для оформления сделок с имуществом: купли-продажи, аренды и т. д. (принцип «одного окна»);

• установление порядка, при котором средства, израсходованные малыми предприятиями на ремонт и реконструкцию арендуемых нежилых помещений, могут засчитываться в счет арендной платы.

Одним из ключевых направлений поддержки малого бизнеса является обеспечение предприятий на льготных условиях современным, специфическим для них оборудованием и технологиями. Для этого государство должно позаботиться о создании сети технопарков, производственно-технических центров, лизинговых компаний и т. д. Эта работа предполагает также размещение государственных заказов на производство и поставки оборудования для малых предприятий, организацию специализированных выставок, оптовых рынков и ярмарок. В этом же ряду находится и законодательно закрепленное право малых предприятий на ускоренную амортизацию основных производственных фондов с отнесением затрат на издержки производства в размере, в два раза превышающем нормы, установленные для остальных предприятий.

Тот, кто ищет миллионы, весьма редко их находит, но зато тот, кто их не ищет, тот не находит никогда[1]

ОНОРЕ ДЕ БАЛЬЗАК, французский писатель

До сих пор речь шла о риске дебитора. Что касается риска кредитора (кредитного риска), то под ним понимается опасность того, что будет не возвращен долг и не уплачены проценты по кредиту. Для уменьшения кредитного риска кредитор принимает ряд мер, в частности:

• детальное изучение дебитора, в том числе его кредитной истории (поведения при расчетах по предшествующим кредитам);

• анализ финансово-хозяйственного положения дебитора;

• изучение предлагаемого залога;

• изучение предлагаемого поручительства;

• исследование предполагаемых внутренних и внешних источни – ков погашения кредита;

• анализ возможных рисков и путей их преодоления;

• качественное профессиональное юридическое обеспечение (тщательная разработка кредитного договора, других необходимых документов, проведение арбитражных и судебных процессов, других необходимых мероприятий по обеспечению возврата долгов).

Для снижения уровня кредитных рисков большинство банков придерживается определенной линии поведения, которая формулируется в специальном документе: меморандуме банка о кредитной политике.

В типовом меморандуме обычно отражаются следующие вопросы:

• общие требования к системе кредитования;
• допустимая степень риска;
• меры банка по управлению кредитными рисками;
• дебиторы, нежелательные для банка;
• нежелательные для банка виды кредитования;
• дебиторы, желательные для банка;
• желательные для банка виды кредитования;
• ограничения размеров кредитов.

Для снижения степени риска профессионально подготовленный работник банка (желательно с психологическим образованием) проводит длительную, хорошо продуманную беседу с потенциальным дебитором, в результате которой проясняются данные, представленные дебитором в его кредитной заявке. В первую очередь речь идет о получении сведений о дебиторе и его предприятии, о сумме и условиях кредита, о реальных возможностях его погашения в срок, о залоге и поручительстве, о кредитной истории предприятия и т. д.

В результате такой беседы проводящий ее работник должен получить четкое представление о собеседнике, составить его психологический портрет, выяснить способность предприятия-дебитора выполнять условия кредитного договора и его намерения на этот счет, понять реальность достижения целей кредита, а также степень подготовленности к этому персонала предприятия.

По результатам беседы принимается решение либо о продолжении работы по кредитованию заявителя, либо о ее прекращении.

7-й шаг был посвящен получению необходимого кредита. Теперь вы можете сосредоточиться на выгодных сделках купли-продажи товаров.

Шаг 8-й
Покупаем-продаем

Пробиваемся на рынок

Как бы ни процветало ваше предприятие, оно не может ориентироваться на всех покупателей сразу. И не только потому, что их много и все имеют разные потребности. Весь опыт рыночной экономики свидетельствует о том, что наибольший успех в продажах достигается тогда, когда продукция предприятия ориентирована на определенную часть рынка, а именно на ту, которая способна принести ей наибольшую возможную прибыль.

Принципиально возможны три формы рыночной деятельности. Первая – *это работа с массовым сбытом* одного и того же товара для всех категорий покупателей (так называемый *массовый маркетинг)* .Плюсом при этом является снижение издержек при массовом производстве и продажах; минусом – то, что предприятие не реализует возможностей, появляющихся при работе с разнообразными товарами.

Вторая форма работы на рынке – *дифференцированный сбыт* двух или нескольких различных (как правило, близких по свойствам) товаров. При этом возможности предприятия расширяются, но все же остаются весьма узкими. Обе описанные формы – характерные, уже пройденные этапы развития рынка.

В наше время наибольшее распространение получил так называемый целевой рынок и соответствующий ему *целевой маркетинг.* Это третья форма рыночной деятельности, при которой предприятие, исходя из своих возможностей, выявляет различные части (или сегменты) рынка, выбирает из них наиболее прибыльные и сосредоточивается на их обслуживании. Именно применительно к этим сегментам идет разработка товаров, причем каждый сегмент завоевывается в качестве целевого рынка, и в нем организуется массовый

сбыт товара. Это дает возможность, с одной стороны, использовать преимущества массового сбыта, с другой – получить максимально возможную прибыль, продавая различные товары и услуги.

Целевой маркетинг предусматривает проведение предприятием трех групп обязательных мероприятий: во-первых, сегментирование рынка, во-вторых, выбор целевых сегментов рынка и, в-третьих, позиционирование на рынке товара.

Сегментируем рынок

Сегментирование рынка предполагает разделение его на четкие группы покупателей, для каждой из которых существует или может появиться потребность в конкретных товарах. Сегментирование можно проводить по самым различным критериям: по возрасту, уровню доходов, географическому расположению и т. д. Существенным является то, что на практике эти признаки обычно накладываются друг на друга, поэтому сегмент рынка включает не только потребителей, скажем, определенного возраста, но и определенного уровня доходов, пола, образа жизни. Так, например, дорогая электробритва попадает в сектор покупателей, состоящий из мужчин с высоким доходом, жителей тех регионов, где принято пользоваться безопасными бритвами на электрической энергии.

Сегментирование рынка – это не только наука, но и своеобразное искусство, требующее творческого подхода. Вместе с тем, как во всяком искусстве, здесь существуют определенные принципы, которые поддаются изучению.

Какие же признаки сегментирования рынка вы сможете использовать на практике?

А. Географический признак. Рынок разбивается по государствам, их областям, городам, а также по плотности населения, климату, насыщенности средствами коммуникаций и т. д. Так, различают города с населением менее 5 тыс. чел., от 5 до 20 тыс. чел. и т. д. Климат может быть северным и южным, характерным для европейской или азиатской части России, морским и континентальным и т. д. Районы страны делятся на центральные и периферийные, густо– и малонаселенные и т. д.

Подобная разбивка дает возможность отобрать покупателей производимого товара или приспособить товар для населения, проживающего в определенной местности, имеющего свои традиции, потребности и возможности.

Задавайте как можно больше вопросов

Правильно заданный вопрос порой может радикально изменить содержание ответа.

М.РУБИНШТЕЙН, американский социолог

Б. Демографический признак. Рынок делится по возрасту, полу, размеру семьи потенциальных покупателей. При этом различаются этап жизненного цикла семьи, уровень ее доходов, образование членов семьи, род их занятий, убеждения (политические, религиозные, моральные и др.), расовая принадлежность, национальность (народность). Так, выделяют мужчин и женщин, возрастные группы – младше 6 лет, или 35–49 лет, или старше 65 лет и т. д. Различают следующие этапы жизненного цикла семьи: молодые одиночки, молодая семья без детей, молодая семья с одним ребенком в возрасте до 6 лет и т. д. вплоть до пожилого одинокого человека без детей.

Уровень доходов может быть, например, меньше или больше определенной суммы на одного человека в месяц. По роду занятий можно выделить лиц умственного и физического труда, специалистов, предпринимателей, управленцев и т. д. Потенциальные покупатели могут подразделяться по уровню образования: с начальным, средним, высшим, полным, неполным образованием и т. д. Учитываются также и другие возможные особенности и различия.

Сегментирование по демографическому признаку дает возможность сориентироваться относительно покупателей самых разных товаров, установить, какие именно товары у каких

групп населения пользуются спросом. Обычно, как упоминалось, сегмент строится сразу по нескольким демографическим признакам. Скажем^ качестве покупателей выделяются мужчины определенного возраста, образования и уровня доходов.

В. *Психографический признак* позволяет разделить покупателей по принадлежности к общественному классу, образу жизни и типу личности.

О выделении покупателей из различных общественных классов (высшего, среднего, низшего) уже упоминалось. По образу жизни целесообразно различать консерваторов (традиционалистов), жизнелюбов-оптимистов, эстетов (проще говоря – пижонов) и т. д. По типу личности могут встретиться покупатели-конформисты (живущие по принципу «как все»), оригиналы, увлекающиеся натуры, честолюбцы и т. д. Каждая из названных психографических групп имеет свои вкусы, традиции, которые нельзя не учитывать при завоевании рынка.

Г. *Поведенческий признак,* в отличие от уже рассмотренных, характеризует не столько личность покупателя, сколько складывающееся отношение к товару, взаимоотношения между покупателем и продавцом, реакцию покупателя на товар и характер использования товара. Это важнейший с точки зрения маркетинга признак, ибо он не только поддается учету, но в отличие от других признаков может быть изменен в нужном направлении благодаря целенаправленной маркетинговой деятельности. Здесь рассматривается разделение покупателей в зависимости от того, что служит им поводом для покупки товара: обыденная ли это покупка или по особому случаю. Анализируется, какие выгоды ищет потребитель при покупке товара: качество, экономию средств, сервис. Какова предположительная интенсивность потребления товара данной группой покупателей: слабая, умеренная, активная. Оценивается также отношение потребителя-пользователя к товару по показателю времени: бывший, будущий, новичок, регулярный, периодический. Для фирмы имеет значение и степень приверженности к ней покупателя: малая, средняя, большая, абсолютная, нулевая. Рассматривается и уровень информированности покупателям также его готовность приобрести данный товар: слабо осведомленный или информированный покупатель, покупатель, желающий приобрести товар, намеревающийся это сделать и т. д. Наконец, при сегментировании рынка надо учитывать и эмоциональное отношение покупателя к товару – от восторженного до враждебного.

Рассмотрим, каким образом вы можете использовать поведенческий признак. Например, можно изучать потребителей с точки зрения повода, который заставил их купить тот или иной товар. Это даст возможность не только отобрать нужные вам группы покупателей, но и сформировать хорошие поводы. Для этого предприятие может предлагать покупателю идеи использования своих товаров тогда, там и так, где и как они раньше не использовались. Например, безалкогольные напитки – в определенные праздники (скажем, в религиозные), мини-трактор – для перевозок грузов или рытья скважин и т. п.

Покупательское отношение к выгодности покупки также может быть умело использовано фирмой: утверждая, что ваша зубная паста экономит деньги покупателя на лечение зубов (средства, кстати, весьма немалые), вы приобретете тысячи новых потребителей.

Интенсивное потребление товара, активный его покупатель – большая ценность для вас. В угоду этой группе покупателей предприятие может даже пожертвовать некоторыми другими сегментами рынка. То же можно сказать о важности завоевания постоянных покупателей и пользователей, потребителей, приверженных данному товару, приносящих предприятию главный доход. Сегментирование по признаку информированности покупателя, его готовности к восприятию товара является основой рекламной политики предприятия.

Не удовлетворяйтесь первым решением, которое придет вам в голову. Постарайтесь найти его слабые места. Попробуйте найти другие решения данной проблемы и сравните их с первым.

М.РУБИНШТЕЙН, американский социолог

Благодаря торговле все народы узнали нравы других народов и смогли сравнить их. Это привело к благотворным последствиям.

ШАРЛЬ МОНТЕСКЬЕ, французский философ

Следующая после сегментирования рынка группа мероприятий целевого маркетинга – выбор целевых сегментов рынка.

Выбираем целевые сегменты

В процессе выбора необходимо выяснить два вопроса: сколько сегментов использовать и как определить наиболее выгодные из них.

К выбору количества рыночных сегментов возможны три подхода:

• не сегментировать рынок вовсе, а работать сразу по всем направлениям, ориентируясь на максимально возможное число покупателей;

• выделять ограниченное число сегментов и для каждого из них разрабатывать свой вариант товара;

• работать в пределах одного сегмента, но на достаточно большом рынке.

Каждый из этих подходов имеет свои границы применения, достоинства и недостатки.

Несегментированный рынок подходит для малых предприятий, имеющих значительные ресурсы. Он хорош для продажи однородной продукции, товаров-новинок, а также в условиях однородного состава покупателей и постоянства их вкусов. Достоинство этого подхода – большая экономичность, очень низкие маркетинговые затраты. Недостаток – непригодность для продвижения на рынок товаров разных модификаций (например, для рынка бытовых приборов разнообразных конструкций). Кроме того, следует иметь в виду, что применение данного подхода гибельно в случае острой конкуренции, особенно если конкуренты проводят сегментирование рынка.

Ограниченное число сегментов применимо в тех случаях, когда богатое малое предприятие предлагает различные модификации товаров (напримервышеупомянутые бытовые приборы разнообразных конструкций, автомобили). Достоинство такого подхода заключается в возможности привлечения значительного числа покупателей с большим уровнем доходов. При этом конкуренция не страшна. К недостаткам можно отнести большие расходы на маркетинг и необходимость создания сложных, разнообразных товаров.

Работа в пределах одного сегмента привлекательна для малых предприятий с ограниченными ресурсами. При этом не исключается и продажа сложных товаров разнообразных модификаций. Достоинство данного подхода заключается в сочетании определенных возможностей первого и второго подхода. Появляются хорошие возможности продажи товаров-новинок. Недостатком являются риск и слабая конкурентоспособность, особенно при проникновении на избранный сегмент конкурирующего предприятия, также осуществляющего сегментирование.

При определении наиболее выгодных рыночных сегментов появляется возможность получать и сравнивать информацию о перспективах деятельности в каждом сегменте: о потенциальных размерах прибыли, объемах продаж (в натуральном и денежном выражении), темпах роста сбыта, конкуренции, расходах на маркетинг. Наилучшие сочетания названных показателей позволяют выбрать несколько самых выгодных сегментов. Окончательный выбор можно сделать с учетом использования данного сегмента, исходя из конкретных возможностей малого предприятия: его финансового положения, опыта, готовности идти на риск и т. п.

Наконец, третья группа необходимых мероприятий целевого маркетинга (наряду с сегментированием и выбором самых выгодных сегментов) – позиционирование товара на рынке.

Позиционируем товар на рынке

Смысл позиционирования товара – в проникновении предприятия в избранные сегменты рынка при наличии на нем, как правило, конкурентов. Первое, с чего при этом нужно начать, – точно определить позиции, занятые конкурентами на рынке: какими конкретно товарами для интересующего вас сегмента они располагают. Зная позиции конкурентов, предприятие может пойти двумя путями:

• занять позицию рядом с конкурентом и начать с ним конкурентную борьбу;

• разработать и продвинуть в избранный сегмент новый товар, которого еще нет на рынке, с тем чтобы он вытеснил (или потеснил) конкурента.

Коммерция – законная продажа подороже купленного подешевле.
УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ФОЛЬКЛОР

Первый путь приемлем в том случае, если предлагаемый вашим предприятием товар превосходит товар конкурента по отдельным показателям (или, по крайней мере, отличается от него), если сегмент достаточно широк, предприятие располагает большими ресурсами, а избранная позиция обладает несомненными достоинствами, оправдывающими расходы.

Второй путь требует от предприятия значительного научно-технического потенциала, достаточных материальных возможностей, а также наличия потенциальных покупателей нового товара.

Выбрав позицию на рынке, вы должны сосредоточить внимание на том, как лучше в этой позиции действовать: как сбыть свой товар.

В ваших руках находится мощный рычаг управления экономикой предприятия – назначение цены производимых товаров и услуг.

Назначаем цены

Особенно хвалят тот товар, который хотят поскорее сбыть с рук.
КВИНТ ГОРАЦИЙ, римский поэт

В рыночной экономике различают следующие виды цен:

1. *Производственная цена* – цена, по которой производитель поставляет товар крупными партиями оптовым торговцам. Эта цена равна сумме всех производственных и маркетинговых издержек (себестоимость) плюс ожидаемая прибыль. В странах с развитой экономикой производственная цена составляет от 40 до 60 % розничной цены.

2. *Оптовая цена* – цена, по которой оптовые торговые фирмы продают товар крупными оптовыми партиями компаниям, занимающимся розничной торговлей. Эта цена равна производственной цене плюс все производственные и маркетинговые расходы оптовой торговой фирмы плюс ее прибыль. Оптовая цена обычно составляет 60–70 % от розничной цены.

3. *Розничная цена* – цена, по которой ведется продажа товара в магазинах в розницу и небольшими партиями. Эта цена складывается из оптовой цены плюс все производственные, управленческие и маркетинговые расходы розничной фирмы плюс ее прибыль. Обратите внимание на то, что размеры производственных и оптовых цен указываются в процентах к розничной цене: главным фактором ее формирования является свободное рыночное соотношение спроса и предложения, которое реализуется в результате розничной продажи.

4. *Рыночная цена* – цена, по которой идет купля-продажа на данном рынке в данное время.

5. *Базисная цена* – согласуется путем переговоров между продавцом и покупателем

крупных партий товара. С ее помощью учитывается качество или сорт поставляемого товара, а также конъюнктура рынка. На основе этой договоренности определяется цена фактически поставленного товара, когда его качество (сорт) отличается от оговоренных в контракте поставки. При этом оговариваются скидки и надбавки на цену товара.

6. *Монопольная цена* устанавливается монополиями выше или ниже цены производства. Выше – для сбыта своих товаров и ниже – для товаров, приобретаемых у других фирм.

7. *Номинальная цена* публикуется в прейскурантах, справочниках, биржевых котировках (сокращенно – номинал).

8. *Скользящая цена* – устанавливается договором в зависимости от условий конъюнктуры на определенную дату.

9. *Твердая цена* – цена, фиксируемая в договоре купли-продажи, которая не может быть изменена.

10. *Цена «падающий лидер»* используется торговцами для привлечения покупателей. Обычно снижается цена лишь на какой-нибудь один товар, но покупатель, привлеченный этим в магазин, может купить и другие товары, цена на которые не снижалась.

11. *Цена спроса* складывается на рынке в результате свободных рыночных соотношений конкуренции, спроса и предложения.

12. *Цена купли-продажи {фактурная цена)* определяется кроме рыночной конъюнктуры условиями поставки, оговоренными в контракте.

Цена прежде всего должна учитывать спрос и предложение на товары и услуги, а также отражать общественно – необходимые затраты на производство и реализацию продукции, соответствовать ее потребительским свойствам и качеству.

Цена и условия поставки

Для определения условий поставки, от которых существенно зависит цена товара, используются следующие условные обозначения:

сиф (стоимость, страховка, фрахт): продавец обязан за свой счет зафрахтовать судно, оплатить стоимость перевозки груза (фрахт), таможенные расходы и страховку, а также взять на себя риск гибели или порчи товара до того момента, как груз пересечет линию борта судна при погрузке, а покупатель – риск гибели или порчи после пересечения грузом этой линии;

фоб (свободен на борту): продавец оплачивает все транспортные, страховые и таможенные расходы до момента доставки товара на борт судна, а покупатель фрахтует судно, страхует груз и несет риск его гибели или повреждения (в США наряду с термином «фоб» используется в этом же смысле слово «франке»);

фор (свободен на рельсах): продавец обязан за свой счет и на свой риск доставить товар на железнодорожную станцию и погрузить его в вагон; остальные расходы берет на себя покупатель (наряду с термином «фор» используется в этом же смысле выражение «франко-вагон»);

франко: продавец обязан доставить товар в условленное место за свой счет и на свой риск, а транспортные, страховые и таможенные расходы включаются в цену товара.

От чего же в конечном счете зависит цена товара?

Мы за ценой не постоим

В условиях рыночной экономики уровень цен, как уже упоминалось, в значительной мере определяется соотношением спроса на товар и его предложением.

Это означает, что избыток товара приводит к снижению цены, а дефицит – к ее росту. Увеличение предложения товаров связано с желанием производителя получить максимум

прибыли: как только повышается спрос на какой-либо товар, предприниматель наращивает его производство. Максимизация прибыли зависит и от цены товара, и от производственных издержек. Поэтому при увеличении предложения товаров обязательно учитывается и то, как это скажется на их цене и издержках производства: при росте производства товара то и другое, как правило, снижается. Цена товара, учитывающая совместное влияние на нее различных противоречивых факторов и обеспечивающая максимизацию прибыли, называется *оптимальной ценой* (об оптимизации мы еще поговорим).

Контролирование цены отдельным производителем товара достигается, однако, крайне редко. Рыночная цена формируется в результате совокупного влияния многих производителей товара, конкуренции между ними и состояния спроса.

На спрос влияют следующие факторы:

1) *увеличение количества единиц товара:* это так называемый «принцип уменьшающейся полезности»: чем больше товара мы имеем, тем меньшую ценность представляет каждая дополнительная его единица;

2) *колебание доходов потребителей:* увеличение доходов повышает спрос и, наоборот, уменьшение доходов понижает его;

3) *различие в желаниях потребителей:* один хочет (и может) купить дорогой товар, другой – дешевый; при этом спрос на невостребованный товар падает.

В целом *снижение цен* происходит из-за того, что:

• покупатели не желают приобретать данный товар;

• предложение превышает спрос;

• необходимо срочно продать товар;

• возросла производительность труда по данному товару (при неизменных доходах покупателей);

• распространилась информация о возможном падении цен;

• государство принимает некоторые экономические меры (на-пример, увеличение банковских ставок: становится выгоднее держать деньги в банке, чем тратить их на покупки).

Есть и целый ряд причин, вызывающих *рост цен:*

• рост заработной платы опережает повышение производительности труда в производстве товаров и услуг;

• превышение спроса над предложением;

• низкая эффективность использования имеющихся фондов и ресурсов (сырья, производственных мощностей, земли, трудовых ресурсов);

• ажиотажный спрос, вызванный отсутствием достаточного резерва товаров и неуверенностью потребителя в завтрашнем дне;

• искусственно завышенные цены (из-за спекуляции, подавления конкуренции, монополизма).

Формирование цены товара или услуги начинается с учета трех главных составляющих – материала, работы и накладных расходов.

Стоимость материала – это цена того, что вошло в конечный продукт; неизбежные отходы материала при его изготовлении сюда не входят.

Стоимость работы – это то, что надо заплатить за труд людям, работавшим над изготовлением данного товара (оказанием услуги); сюда входят также и социальные выплаты персоналу.

Накладные расходы включают любые затраты, которые не видны в готовом продукте. Это стоимость отходов материалов, издержки на хозяйственно-техническое обслуживание, снабжение, ремонт технических средств производства, отопление и освещение, амортизация и страхование средств производства. Сюда же входят и так называемые косвенные затраты труда: работа управленческого персонала, уборщиц и т. д. Накладными расходами являются также затраты на рекламу и перевозку товара.

Основными факторами, влияющими на рыночную цену, являются спрос и

предложение, расходы на распространение товара и конкуренция. Розничные цены при этом либо предлагаются производителем товара, либо основываются на ценах конкурента.

Помимо назначения цены на конкретный товар, для предпринимателя важно определить ценовую политику в отношении группы товаров, рассчитанную на длительный период, – так называемую стратегию ценообразования.

Стратегия цен

Цена – то, за чем мы не постоим, а побежим.
УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ФОЛЬКЛОР

Возможны следующие стратегии ценообразования: 1. Устанавливаются цены более низкие, чем у конкурентов (стратегия «продай дешевле»). В этом случае можно противостоять крупным предприятиям, которые, выпуская большие партии товара, несут затраты на единицу продукции меньшие, чем у малых предприятий. Чтобы в этих условиях не разориться, необходимо:

• ускорить сбыт продукции (оборачиваемость средств), что на малом предприятии сделать легче, чем на большом;

• выпускать такие товары, малые серии которых не требуют крупных затрат на подготовку производства;

• создавать малые предприятия в местах, недоступных для крупных компаний, используя при этом избыток рабочей силы, удобные транспортные условия и т. п.;

• рекламировать товар с упором на его доступную цену.

2. Устанавливаются цены более высокие, чем у конкурентов (стратегия «продай дороже»). Это применимо к товарам, цена которых – не главное для потенциального потребителя. В этом случае необходимо:

• делать упор на качественное обслуживание потребителя (быстрота доставки товара, обслуживания потребителя, реакции на его рекламации);

• выпускать остродефицитные товары;

• чутко реагировать на мельчайшие нюансы в потребностях покупателя;

• особо услужливо и доброжелательно обращаться с потребителем;

• выбрать удобное для потребителя расположение предприятия (например, близко к жилью, к месту работы);

• подбирать товары и услуги, по разным причинам не доступные для изготовления на больших предприятиях (например, такие, для которых исключается массовое производство).

3. Устанавливаются цены, удобные для потребителя (например, в «круглых» цифрах).

4. Устанавливаются цены на комплекты товаров, нужных потребителю в данном сочетании (например, детали для ремонта автомобилей, бытовой техники и т. п.).

Особый интерес представляет формирование цены услуг.

Оцениваем свои услуги

Формирование цены услуги рассмотрим на примере продажи билетов в кинотеатр.

В табл. 8.1 приведены цены и количество продаваемых билетов в кинотеатр на один сеанс.

Публика покупает взгляды точно так же как съестное… Но ведь покупное молоко можно разбавить.
СЭМЮЭЛ БАТЛЕР, английский писатель

Величина предложения билетов ограничена лишь вместимостью зрительного зала, которая составляет 700 мест. Предполагается, что все места равноценны и все билеты на

данный сеанс будут проданы по одной цене.

В табл. 8.1 приводится также величина выручки от продажи билетов по разным ценам. Очевидно, что самой выгодной ценой будет та, при которой выручка максимальна. Она составляет 5 усл. ден. ед., а соответствующая ей выручка будет равна 2500 усл. ден. ед.

Таблица 8.1

Продажа билетов на один сеанс

Цена билета, усл. ден. ед.	Кол-во продаваемых билетов (величина спроса)	Выручка от продажи билетов (доход), усл. ден. ед.
7	300	2100
6	400	2400
5	500	2500
4	600	2400
3	700	2100

Прим.: усл. ден. ед. – условная денежная единица.

Затраты на проведение одного сеанса составляют: плата за прокат фильма – 1800 усл. ден. ед.; аренда и уборка кинозала – 250 усл. ден. ед.; зарплата киномеханика – 50 усл. ден. ед.; зарплата билетных контролеров – 100 усл. ден. ед. Всего – 2200 усл. ден. ед.

Прибыль составит 2500 – 2200 = 300 усл. ден. ед.

Казалось бы, мы нашли верное решение. Однако при таком «правильном» решении оказывается, что 200 мест (700 – 500) на сеансе остаются свободными, неиспользованными. И это явно невыгодно владельцу кинотеатра. Как же быть?

Прежде всего попробуем связать расходы на показ фильма с количеством зрителей: договоримся, что прокат фильма на один сеанс будет стоить 800 усл. ден. ед. плюс еще 2 усл. ден. ед. с каждого проданного билета. При этом будем раздельно рассчитывать постоянные и переменные затраты. Постоянные затраты составляют 400 усл. ден. ед. (аренда, уборка, зарплата киномеханика и билетных контролеров) плюс 800 усл. ден. ед. за прокат фильма. Переменные затраты будут зависеть от количества проданных билетов (произведение числа зрителей на 2 усл. ден. ед.). Данные расчета прибыли за один сеанс при переменных затратах на прокат фильма сведены в табл. 8.2.

Таблица 8.2

Прибыль за один сеанс при переменных затратах на прокат фильма

Цена билета, усл. ден. ед.	Кол-во проданных билетов (величина спроса)	Постоянные расходы, усл. ден. ед.	Переменные расходы, усл. ден. ед.	Суммарные расходы, усл. ден. ед.	Прибыль (убыток) от продажи билетов, усл. ден. ед.
7	300	1200 (800 + 400)	600	1800	300
6	400	1200	800	2000	400
5	500	1200	1000	2200	300
4	600	1200	1200	2400	0
3	700	1200	1400	2600	–500

Как видно из таблицы, самой выгодной ценой билета здесь будет 6 усл. ден. ед., что обеспечивает прибыль 400 усл. ден. ед. (6 х 400 – 2000), то есть на 100 усл. ден. ед. больше, чем в предыдущем расчете. Однако и в этом случае мы не решаем проблему свободных мест: их теперь стало даже больше – 300. Где же выход?

Проблема «свободных мест»

Возникшая задача получила название «проблемы свободных мест».

Решение проблемы свободных мест заключается в том, что части зрителей (назовем их условно «неимущими»), которой не по карману рассчитанный нами самый выгодный план, следует продавать билеты по более низким ценам. Но как это сделать? Ведь стоит нам снизить цену, как дешевые билеты станут покупать не только «неимущие» зрители, но и те, которые были готовы заплатить самую выгодную цену. И мы окажемся в большом проигрыше. Не остается ничего иного, кроме как выделить, как бы «отмаркировать» зрителей по какому-либо признаку, чтобы продавать дешевые билеты только им. Например, по возрасту (дети), состоянию здоровья (инвалиды), источнику существования (пенсионеры), заслугам (участники войны) и т. п. Важно лишь, чтобы этот признак обеспечивался льготами и его можно было легко установить при входе зрителя в кинозал.

Из таблицы видно, что при цене билета в 3 усл. ден. ед. желающих попасть на сеанс будет 700 чел. Надо подобрать такие условия, чтобы 200 из них оказались льготниками. Эти-то 200 чел. и заполнят свободные места, что даст владельцу кинотеатра дополнительно 200 х 3 = 600 усл. ден. ед. (не считая незначительного увеличения переменных расходов). И его общая прибыль составит 300 + 600 = 900 усл. ден. ед. Данный пример «маркировки» потребителей при продаже услуг широко используется на практике. Снижение цен (в том числе сезонное) на билеты для проезда на транспорте (в самолетах, поездах) для инвалидов, пенсионеров, студентов; на билеты в музеи для пенсионеров и военнослужа-щих-срочников.

Это не только гуманные акции, но и мера для увеличения дохода путем заполнения свободных мест. По этой же причине может оказаться выгодным снижение платы за обучение, лечение, пребывание детей в яслях и детских садах и т. д. Оригинальным приемом «маркировки» потребителей является предложение им делать вырезки из газет, собирать вкладыши, этикетки, упаковки и т. п. Те покупатели, которые проявят себя подобным образом, получат скидку, заполняя «свободные места» на рынке данной услуги или товара.

Задачи, сходные с рассмотренной проблемой «свободных мест», приходится решать и при невостребованности части товара при его продаже.

Например, продавец торгует яблоками на рынке, пытаясь продать их по самой выгодной для себя цене, то есть по такой, которая обеспечит ему максимальную выручку. Но если ему это и удастся, то может оказаться, что часть товара останется непроданной из-за отсутствия достаточного числа «денежных» покупателей, способных заплатить требуемую цену. Что обычно делает в таком случае продавец? Он маркирует товар, раскладывая его по сортам. Тогда число покупателей существенно расширяется: на каждый сорт яблок находится желающий, весь товар оказывается проданным. И выручка, естественно, вырастает.

С этой же целью продают товары по сниженным ценам в специализированных магазинах, устраивают распродажи, снижают цены на путевки в санатории зимой и цены в ресторанах днем. Всюду, где это возможно, товары и услуги дифференцируют по качеству: вспомним сорта товаров, категории, классы и разряды услуг. Все это служит получению дополнительной прибыли.

Широкое поле деятельности для малого бизнеса представляет оптовая и розничная торговля.

Торгуем оптом

Оптовая торговля является первым звеном реализации произведенного или приобретенного вами товара. Это деятельность по продаже товаров, предназначенных для розничных торговцев, то есть для тех, кто будет продавать их конечному потребителю. Необходимость этого звена, промежуточного между производителем товара и розничным торговцем, вызвана тем, что, с одной стороны, производителю товаров, как уже упоминалось, обычно выгоднее вкладывать средства не в торговлю, а в развитие своего производства, а с другой – розничному торговцу обычно не хватает средств на то, чтобы

взять на себя торговлю полностью. Концентрация в руках оптового торговца значительных материальных ресурсов дает ему возможность гибко и эффективно ими распоряжаться, а для розничных продавцов создает преимущества работы по привычному, надежному, проверенному каналу.

На оптовую торговлю обычно возлагают следующие задачи:

• формирование выгодного ассортимента товаров путем их организованной закупки большими партиями у фирм-производителей;

• складирование товаров, позволяющее снизить издержки на хранение, уменьшить потери от порчи и утраты товаров;

• размещение товаров поближе к потребителям – с учетом этого требования располагаются оптовые склады-базы;

• формирование мелких партий товаров для розничных торговцев;

• финансирование (кредитование) розничных торговцев;

• установление контактов с покупателем, привлечение его к покупке товаров данной фирмы;

• информационное обеспечение торговли (как предприятий-поставщиков, так и покупателей);

• консультации и помощь в работе розничным торговцам, в первую очередь по управлению, бухгалтерскому учету и т. д.;

• принятие на себя части риска за повреждение и утрату товара при его движении по каналу распределения.

> *В X веке жило множество россиян в Цареграде, которые продавали там невольников и покупали всякие ткани. Звериная ловля и пчеловодство доставляли им множество воску, меда и драгоценных мехов, бывших вместе с невольниками главным предметом их торговли. Черное море, покрытое их кораблями, или, справедливо сказать, лодками, было названо Русским.*
>
> ***Н. М. КАРАМЗИН «История государства Российского»***

Оптовой продажей товара занимаются следующие предприятия оптовой торговли: специализированные оптовые торговые предприятия, торговцы-оптовики, брокеры и агенты, а также сбытовые и закупочные конторы и отделения предприятий-производителей.

Специализированные оптовые торговые предприятия – это всевозможные оптовые скупщики товаров, аукционисты, нефтебазы и т. п. Так, обычно оптом скупается сельскохозяйственная продукция – как для последующей розничной продажи, так и для поставок предприятиям перерабатывающей промышленности. Аукционная продажа применяется обычно там, где практикуется предварительное ознакомление с товаром (продажа антиквариата, скота и т. п.). Нефтебазы служат посредниками между производителем горюче-смазочных материалов и автозаправочными станциями.

Торговцы-оптовики могут быть как с полным, так и с ограниченным циклом обслуживания. При полном цикле обслуживания осуществляется хранение товара, обеспечение его доставки, финансирование (кредитование) и услуги по организации торговли.

Независимые оптовые посредники, закупающие товар преимущественно промышленного назначения с целью его продажи предприятиям и оказания им торговых услуг (доставка, хранение, кредитование), называются *дистрибьюторами.*

Различают торговцев-оптовиков смешанным ассортиментом (любые товары), нешироким насыщенным ассортиментом (одежда, лекарства), а также узкоспециализированными товарами (автомобили, электробытовые приборы).

При ограниченном цикле обслуживания торговец-оптовик предоставляет покупателю услуги в значительно меньшем объеме. Так, он может вести торговлю только за наличный расчет, торговлю без доставки товара, торговлю узко ограниченным ассортиментом и т. д.

К этой же категории относятся также *оптовики-коммивояжеры,* которые сами

доставляют товар клиентам. Например, обеспечивают определенным ассортиментом продуктов (за наличный расчет) большие продовольственные магазины, рестораны и т. п. В эту же группу оптовиков входят и так называемые *оптовики-консигнанты,* специализирующиеся на поставках товаров определенного ассортимента в крупные магазины. Консигнант принимает участие в подготовке товара к продаже, назначает на него цену и сохраняет право собственности. Деньги за товар консигнанты получают от розничного торговца лишь после продажи товара (комиссионная торговля). Подобный вид обслуживания характерен также для продажи товаров, принадлежащих фермерским производственным кооперативам, на городских рынках, в посылочной торговле, при которой торговец-оптовик рассылает товары, заказанные по каталогу.

Ограниченный цикл обслуживания применяет и значительная группа так называемых *оптовиков-организаторов,* которые сами не располагают товаром и с ним непосредственно дела не имеют. Их задача – найти производителя по заказу клиента и обеспечить поступление товара к покупателю в определенное время. На период между получением заказа и отгрузкой товара такой оптовик становится собственником товара и принимает на себя связанный с этим риск. Такая деятельность характерна для торговли строительными материалами, лесом, тяжелым оборудованием, топливом.

Значительную роль в оптовой торговле играют *брокеры* и *агенты,* которые отличаются от торговце в-оптовиков тем, что не принимают на себя собственности на товар. Их основная задача – быть посредниками при продаже партий товара. За свои услуги они получают комиссионное вознаграждение в виде определенного, сравнительно небольшого (несколько единиц) процента от продажной цены товара. Среди брокеров и агентов обычно существует специализация по типу продаваемых товаров, ассортименту и клиентуре. Главная задача брокера – свести продавца товара с покупателем и помочь им в заключении торговой сделки. Эту работу брокера оплачивает тот из них, кто его к ней привлек. Брокер не становится собственником товара, не финансирует сделку, не принимает на себя риск. Брокерские задачи выполняются и агентами, которые отличаются от брокеров лишь тем, что работают с продавцами и покупателями товара не в ходе разовой сделки, а на долговременной основе.

Особое место занимают *агенты производителей товара,* которые представляют интересы этих производителей и работают с ними на основе агентского договора (соглашения). В агентском соглашении оговариваются границы деятельности (в том числе территориальные), политика цен, процедура работы, выполняемые услуги (сервис), гарантии и комиссионные. С такими агентами обычно работают мелкие производители товара, которые не в состоянии содержать собственных коммивояжеров. Агент может обслуживать нескольких продавцов или покупателей одновременно, с каждым из которых заключает отдельное соглашение.

В оптовой торговле существуют также полномочные агенты предприятия-производителя по сбыту и агенты по закупкам. Раньше их функции выполняли работники отделов сбыта и материально-технического снабжения предприятия, работающие на договорах.

Еще одна разновидность агентов – *оптовики-комиссионеры,* которые на время хранения и доставки взятого у производителя товара становятся его собственниками и получают комиссионное вознаграждение лишь после продажи партии товара.

Наконец, оптовую торговлю ведут сами предприятия – производители товаров через свои *сбытовые и закупочные конторы и отделения.* Сбытовые и закупочные конторы отличаются от соответствующих отделений тем, что не хранят запасы, а лишь передают продаваемый или приобретаемый товар с баланса на баланс предприятий-продавцов и покупателей. Те и другие не вступают в права собственности на товар и работают в качестве подразделений предприятия – его отделов сбыта и материально-технического снабжения на коммерческой основе.

Во всех случаях основными задачами торговца-оптовика являются подбор наиболее выгодных клиентов, выбор места размещения предприятия торговли, определение комплекса

предлагаемых товаров и услуг, установление цен, меры по стимулированию продаж.

В настоящее время роль оптовой продажи возрастает в связи с повышением требований к товарам и услугам (сохранность, внешний вид, упаковка и т. д.) со стороны как конечных, так и промежуточных клиентов; с расширением производства товаров в запас, сверх потребности на данный момент; со значительным территориальным отрывом производителей от покупателей; с увеличением числа переделов на пути от первичного сырья к конечному продукту.

И все же конечная цель маркетинга – получение прибыли – достигается в значительной мере на следующем, последнем уровне канала распределения товаров – в розничной торговле. Именно на этом уровне товар попадает в руки к тем, чьи нужды и потребности он удовлетворяет, – к потребителям. Именно на этом уровне покупатель «открывает кошелек».

Одним из наиболее распространенных видов коммерческой деятельности малых предприятий является розничная торговля.

Торгуем в розницу

В государствах с развитой экономикой магазины розничной продажи товаров составляют более четверти всех коммерческих предприятий. В зависимости от ряда отличительных признаков можно выделить определенные виды предприятий розничной торговли.

Один из первых признаков – *размер предприятия.* Наряду с предприятиями-гигантами (универмаги и универсамы с торговыми площадями в несколько тысяч квадратных метров и многими тысячами различных товаров) в последние годы у нас появилось большое количество мелких розничных предприятий, многочисленных лавок, а также торговля вразнос. Видное место среди «малых форм» розничной торговли во многих странах занимают небольшие семейные магазины. Их живучесть объясняется тем, что они лучше, чем большие магазины, способны адаптироваться к индивидуальному вкусу потребителя, оказывать ему персонифицированные услуги, давать возможность почувствовать уважение к своим нуждам. Такие магазины вездесущи, они проникают практически везде, где может появиться покупатель. Именно через малый бизнес без большого риска отрабатываются те формы торговли, которые потом распространяются и на крупные торговые компании.

Предприятия розничной торговли отличаются также по видам собственности, месту расположения, формам обслуживания, ценовой политике, ассортименту товаров и услуг.

В зависимости от *вида собственности* предприятия розничной торговли и их объединения могут принадлежать крупной торговой корпорации, объединениям (товариществам) торговых посредников, всевозможным кооперативам, ассоциациям розничных торговцев.

Торговые корпорации образуют сеть магазинов, находящихся в общем владении и располагающих общей службой снабжения и сбыта, а также собственным транспортом и складским хозяйством. Магазины, входящие в корпоративную сеть, обычно торгуют определенным ассортиментом товаров и, как правило, имеют одинаковое внешнее и внутреннее оформление.

Объединения (товарищества) торговых посредников могут организовываться на основе монопольного права (привилегии) на продажу какого-либо уникального товара (патента), услуги.

Кооперативы предприятий розничной торговли чаще всего создаются потребителями, живущими на определенной территории; они обеспечивают снабжение товарами хорошего качества и должный уровень обслуживания.

Ассоциации розничных торговцев организуются с целью решения ими общих задач: оборудование торговых мест (скажем, в районе станции метро, на вокзале и т. п.), очистка от мусора территории, где ведется торговля, охрана товара и т. п.

Места расположения: розничные торговцы могут находиться в торговых центрах

данного микрорайона, района города, а также в специально отведенных для торговли местах (на городских рынках, вокзалах, у станций метро и т. п.).

Формы обслуживания: предприятия розничной торговли могут осуществлять торговлю вразнос, торговлю по заказам (обычно со скидкой), с заказом по почте или по телефону (телефаксу), торговлю с помощью автоматов и т. д.

Различия в ценовой политике: можно выделить магазины-склады, магазины сниженных цен, демонстрационные залы, магазины, торгующие по каталогам, и др.

Магазины-склады – это крупные предприятия, предназначенные для продажи большого количества товаров, как правило, по низким ценам. Низкие цены достигаются за счет уменьшения торговых издержек: эти магазины – просто складские помещения с весьма скромным интерьером и без каких-либо услуг. Товары здесь могут находиться прямо в контейнерах или в разобранном виде (например, мебель). Торговля в большинстве случаев производится по образцам.

Магазины сниженных цен обычно предлагают стандартные товары массового спроса по ценам более низким, чем в фирменных магазинах. Магазины сниженных цен отличаются от мест распродаж товаров и торговли с сезонными скидками тем, что цены здесь низкие постоянно. В этих магазинах в отличие от распродаж, как правило, предлагаются высококачественные товары. Возможность снижения цены достигается за счет ускорения торгового оборота, широкого применения самообслуживания, ограничения сервиса, использования торговых помещений в районах с низкой арендной платой, применения простого торгового оборудования и, наконец, снижения нормы прибыли.

Магазины – демонстрационные залы, торгующие по каталогам, сочетают в себе упомянутые особенности торговли по сниженным ценам с возможностями торговли по каталогам. В ассортименте этих магазинов – дорогие товары массового спроса, требующие тщательного выбора (ювелирные изделия, дорогая одежда и обувь, цифровая техника, музыкальные инструменты и проч.). Здесь также существует возможность некоторого снижения цен указанными выше способами. Кроме того, снижению цен благоприятствует ограниченная выкладка товара (каталоги исполняют роль хороших витрин), небольшое количество торгового персонала (необходимые разъяснения покупатель может найти в каталоге), а также продажа товара за наличный расчет.

Важнейшим классификационным признаком предприятий розничной торговли является *ассортимент товаров и у слуг.* Различают магазины товаров повседневного спроса, специализированные магазины, универмаги, универсамы, торговые комплексы.

Магазины товаров повседневного спроса – это прежде всего продовольственные магазины (обычно небольшого размера) с ограниченным ассортиментом продовольственных и непродовольственных товаров. Размещая эти торговые точки в местах скопления людей, вдоль автострад, в узловых центрах городов, предприниматель приобретает возможность ускорить оборот товара и получить дополнительную прибыль. Прибыль может быть также увеличена за счет расположения вблизи жилья (например, непосредственно в домах) и избавления покупателей от транспортных расходов. В последние годы такие магазины все чаще стали появляться также на предприятиях, в центрах бытового обслуживания населения, на станциях технического обслуживания автомобилей, в других местах, где у людей может возникнуть желание сделать покупку без большой затраты времени.

Специализированные магазины торгуют узким ассортиментом товаров, которые требуют тщательного выбора. Это одежда, обувь, спортивные товары, мебель, книги. Здесь также есть свои градации: магазин узкой специализации (например, по продаже мужских рубашек), магазин ограниченного ассортимента (например, мужская одежда), магазин обособленного полного ассортимента (например, магазин одежды или обуви для мужчин, женщин и детей).

Универмаги продают несколько групп различных товаров: одежду, обувь, мебель, домашнюю утварь, галантерею, канцелярские товары и т. д. Каждая из этих групп имеет свой отдел, который занимается не только торговлей, но и закупкой, а также хранением товара.

Главные принципы, положенные в основу организации первых универмагов: товары выставляются на всеобщее обозрение, легко доступны для осмотра и поощряют человека сделать покупку; улучшенный сервис; сравнительно низкие цены и обусловленный этим быстрый оборот товаров. Испытывая все большее давление со стороны конкурентов, особенно магазинов сниженных цен, универмаги вынуждены изворачиваться, придумывая все новые ухищрения для привлечения массового покупателя. Одним из характерных методов является появление в крупных универмагах так называемых «подвалов выгодных покупок».

Универсамы – крупные магазины самообслуживания, торгующие продовольственными товарами широкого ассортимента, а также некоторыми товарами повседневного спроса (в первую очередь хозяйственными). Для универсамов характерны сравнительно низкие торговые издержки за счет большого объема продаж и связанного с ним быстрого оборота средств, а также использования типовых помещений и оборудования, средств малой механизации (для разделки, упаковки и взвешивания товаров)^ последнее время получили развитие комбинированные универсамы, сочетающие продажу продуктов питания и других товаров массового спроса, например лекарств. Появились и универсамы широкого профиля, стремящиеся удовлетворить все ежедневно возникающие потребности населения в пищевых и непищевых товарах. Часто универсамы берут на себя и обеспечение клиента бытовыми услугами (парикмахерская, химчистка, прачечная, буфет).

Торговый комплекс – еще более крупное предприятие розничной торговли, включающее как универсам, так и розничный магазин-склад и магазин сниженных цен. Такое сочетание позволяет еще больше снизить издержки на хранение, дает людям возможность получать разнообразные товары высокого качества в одном месте, создает удобства для клиентов, предпочитающих пользоваться самообслуживанием, использовать свой транспорт и т. п.

Говоря о розничной торговле, нельзя не упомянуть и о *предприятиях розничных услуг.* Сюда можно отнести аэропорты и железнодорожные вокзалы, гостиницы, больницы, кинотеатры, рестораны и столовые, парикмахерские и похоронные бюро. Несмотря на существенные отличия этих предприятий от магазинов и универсамов, для них годится значительная часть рекомендаций и правил, действующих в розничной торговле товарами.

Важнейшим показателем деятельности любого предприятия розничной торговли является *форма оказываемых им услуг и уровень обслуживания клиентов.* По этому признаку предприятия имеют существенные различия, которые перечислены в порядке улучшения сервиса: самообслуживание, открытая выкладка и свободный отбор товаров, ограниченное обслуживание, полное обслуживание.

Самообслуживание предполагает минимум предоставляемых услуг и низкие цены. Как правило, это торговля товарами постоянного повседневного спроса. Поиск и выбор товара здесь выполняется покупателями самостоятельно. Такая форма характерна для магазинов-складов, универсамов, магазинов сниженных цен.

Открытая выкладка и свободный отбор товаров предполагают чуть больше ус луг, чем самообслуживание, но по несколько более высоким ценам (все еще низким). Продаются те же товары, что и при самообслуживании. Клиент ищет товар самостоятельно, имея возможность обратиться к продавцу, с которым и расплачивается за покупку. Эта форма характерна для магазинов сниженных цен, части универмагов, галантерейных магазинов. Торговые издержки здесь несколько выше, чем при полном сам о об служи в ани и.

Ограниченное обслуживание дает покупателю больший набор услуг, чем упомянутые выше формы. В распоряжении покупателей – торговый персонал, помогающий им найти и выбрать товар. Важными формами услуг при этом являются возможность предварительного выбора товара (мебель, одежда, подержанные автомобили, электробытовые приборы), продажа товаров в кредит, возможность возврата товаров через некоторое время после покупки. Цены, естественно, выше, чем при любых формах самообслуживания. Такая форма получила развитие в универмагах, при продаже по телефону, а также при торговле вразнос.

Полное обслуживание предлагает клиенту весь возможный набор услуг. Продавец готов немедленно удовлетворить каждого клиента индивидуально. Полное обслуживание применяется для продажи товаров особого спроса (товары с уникальными свойствами: дорогие автомобили, видеотехника, дорогая ультрамодная одежда) и товаров замедленного сбыта (ювелирные изделия, киноаппаратура, очень дорогая одежда). При этом предлагаются различные выгодные схемы кредита, бесплатная доставка покупок, послепродажный сервис высокого уровня и т. д. Это специализированные магазины и престижные универмаги. В таких магазинах обычно работают дорогие рестораны и комнаты отдыха, создаются максимальные удобства для клиентов. Для данной формы обслуживания характерны очень высокие торговые издержки, что делает ее весьма редкой.

Основными вопросами, возникающими перед любым розничным торговцем, так же как и перед оптовиком, являются подбор наиболее выгодных клиентов, определение комплекса предлагаемых товаров и услуг, установление цен, стимулирование продаж, выбор места расположения магазина.

Подбор наиболее выгодных клиентов (так называемого целевого рынка) – важнейшее исходное маркетинговое решение. Ведь от того, на какого покупателя ориентируется данный магазин, зависят и ассортимент предлагаемых товаров, и комплекс услуг, и цены, и стимулирование сбыта. Примером выбора целевого рынка может быть, скажем, магазин модной мужской одежды. Клиенты такого магазина обычно имеют достаточно четкие возрастные границы, потребности в товарах, отношение к моде, возможности оплатить покупки при тех или иных ценах.

Определение комплекса предлагаемых товаров и услуг включает решения о товарном ассортименте, комплексе услуг, а также о создании в магазине определенной атмосферы.

Ассортимент товаров характеризуется широтой, насыщенностью, глубиной, гармоничностью. *Широта ассортимента* определяется числом групп товаров, которыми торгует магазин (например, одежда, обувь, галантерея); *насыщенность* – общим числом наименований товаров; *глубина* – количеством вариантов каждого товара в пределах группы (например, число фасонов туфель или сортов сигарет); *гармоничность* – степенью сочетаемости товаров различных групп при конечном использовании их потребителем (например, ковры гармонируют с мебелью, рубашки – с галстуками, одежда – с обувью и т. д.).

Все упомянутые показатели ассортимента товаров должны быть такими, чтобы в сочетании в наибольшей степени соответствовать ожиданиям «своего» покупателя. Скажем, данного клиента интересует широкий ассортимент товаров небольшой насыщенности и глубины, но с высокой степенью гармоничности. Такие данные могут быть получены в результате маркетингового исследования (опросы, анкетирование и т. п.). Подобным же путем выясняется объем комплекса услуг, наиболее приемлемый для избранного целевого рынка.

Наконец, в магазине надлежит создать определенную атмосферу. Ее цель – произвести наиболее благоприятное впечатление на избранного покупателя. Например, очевидно, что совершенно различными должны быть интерьер и обслуживание в цветочном магазине и в том, где продается научно-техническая литература.

Установление цен – один из ключевых вопросов розничной торговли и всей экономики. Он рассматривается в соответствующем разделе этой книги. Здесь же лишь укажем, что розничного торговца должна интересовать не цена сама по себе (чем дороже товар, тем выгоднее сделка), а получение конечного результата – наибольшей прибыли. Причем максимум прибыли отнюдь не совпадает с максимумом цены. При установлении цены необходимо предусмотреть ее возможное последующее снижение (когда, насколько), организацию распродажи товара по минимальным ценам и т. д.

Стимулированию продаж служат реклама, личная продажа, продвижение товара путем организации выставок-продаж, розыгрыши призов и другие PR-акции.

Выбор места расположения магазина – важнейшая проблема. При этом должна

учитываться близость к «своему» покупателю: к его месту постоянного жительства, работы, другой деятельности (например, запчасти для автомобилей выгодно продавать в магазинах, расположенных в районах автостоянок, и т. п.). Большую роль играет и то, в каком окружении находится магазин розничной торговли: хорошо, например, если овощной магазин расположен рядом с мясным и хлебным, прачечная – вблизи химчистки и т. д. Имеет значение и близость магазина к остановкам городского транспорта, совпадение времени работы магазина с временем окончания работы производственных предприятий города и т. д.

В последние годы в связи с ростом конкуренции при реализации ряда товаров и услуг стали широко практиковаться все более изощренные формы торговли. Из них, пожалуй, наибольший интерес представляет многоуровневый сетевой маркетинг и связанная с ним торговля товарами на дому.

Торговля на дому. Многоуровневый сетевой маркетинг

Эти формы коммерческой работы имеют множество разновидностей, однако всех их объединяет ряд общих признаков.

Главный смысл многоуровневого маркетинга состоит в том, что формируется состоящая из нескольких уровней иерархическая организация, все члены которой остро заинтересованы в продаже товаров потребителям. Прибыль, получаемая в результате такой продажи, распределяется между всеми членами организации в соответствии с их положением в иерархии. Работники каждого уровня получают определенные «звания» и выступают по отношению к вышестоящим в качестве подчиненных, а к нижестоящим – начальников.

Каждая продажа ощутимо стимулируется.

Одновременно с продажами осуществляется эффективная адресная реклама продукта и вовлечение покупателей в организацию. Работники, которым удалось завербовать нового члена, получают хорошее материальное поощрение.

Примерами многоуровневого маркетинга в нашей стране могут служить торговля чудо-снадобьем «Herbalife», косметикой «Магу Кау», страховыми полисами, создание элитного «Клуба джентльменов» и др.

Хорошо продуманная и созданная талантливыми коммерсантами – организаторами торговли система многоуровневого маркетинга дает впечатляющие результаты. Только в США общий объем продаж в многоуровневом маркетинге ежегодно увеличивается на 20–30 %. В этой стране более половины общего объема продаж идет через многоуровневый маркетинг. При этом продается более 20 тыс. видов товаров и услуг. В многоуровневом бизнесе одновременно участвует около 16 млн чел.

Следует, правда, отметить, что эти цифры, представленные заинтересованными в рекламе участниками многоуровневого маркетинга, могут оказаться завышенными, что весьма характерно для всей рекламной деятельности этого вида бизнеса.

Анализируя причины небывалого успеха многоуровневого маркетинга, можно прийти к следующим выводам.

1. Торговая фирма, организующая многоуровневый маркетинг, фактически получает почти даровую, не требующую зарплаты, находящуюся на подножном корму рабочую силу. Образующаяся при этом у фирмы дополнительная по сравнению с обычными торговыми предприятиями прибыль может быть использована для интенсивной рекламы, ощутимого поощрения и обучения лучших работников.

2. Используется самая сильная, остронаправленная и убедительная форма рекламы продукта – личное общение с покупателем (как правило, в непринужденной домашней обстановке), личный пример (посмотри, как я выгляжу после недели использования косметики «Магу Кау»).

3. Весьма привлекательным для потенциальных участников является отсутствие каких-либо ограничений по возрасту, состоянию здоровья, образованию, опыту работы.

Этим видом торговли можно заниматься в свободное время, без отрыва от основной работы, получая помощь от других членов семьи. При таких условиях торговая фирма может отобрать из массы желающих весьма толковых работников.

4. Многоуровневый маркетинг умело эксплуатирует присущую многим людям надежду на быстрое обогащение, резкое улучшение материального положения без слишком больших усилий. Не требуется ходить на работу, подчиняться служебному распорядку и строгим начальникам, выполнять монотонные производственные операции и неинтересные задания. «Люди работают на себя, у них есть свобода наслаждаться жизнью» (из рекламного проспекта «Сетевой маркетинг»). Все это создает весьма серьезную мотивацию к инициативной работе.

5. Заработки высших членов иерархии достигают десятков тысяч долларов и кажутся остальному персоналу вполне доступными в недалекой перспективе.

6. Система построена так, что раз попав в нее, не так-то просто выбраться. Каждый участник обязан вовлечь в систему минимум двух человек. Если ему это не удается, он несет материальные потери. При этом у членов организации появляются обязательства и друг перед другом. В ряде случаев это обязательства материальные: при вступлении приходится платить определенные взносы, покупать товар в долг и т. п.

Многоуровневый маркетинг широко использует эффект «пирамид», хорошо известный россиянам по таким замечательным организациям, как МММ и ей подобные.

Суть эффекта в том, что количество втягиваемых в организацию участников растет по законам геометрической прогрессии. Такая прогрессия – штука коварная: вначале рост идет очень медленно и поэтому незаметно, затем он неожиданно переходит в галоп и вокруг уже не остается людей, которых можно было бы привлечь к работе и возмещению материальных затрат участников. Произведем нехитрый расчет. Если даже принять, что на верхнем уровне (первый круг операции) был всего один участник, а дальше идет простое удвоение (каждый участник вербует всего двух человек), то через каждые десять уровней число вовлеченных в организацию увеличивается в 1000 раз и после двадцатого круга составит миллион человек. Это население большого города. Понятно, такого количества волонтеров не набрать даже на выходах из метро, где «строители пирамид» раскидывают свои сети. Те участники, которые оказались крайними, не в силах выполнить своих обязательств и несут ощутимые потери. За их-то счет и оплачиваются успехи более удачливых коллег, расположившихся на верхних ярусах пирамиды.

Российский опыт убедительно показывает, что рано или поздно многоуровневые системы, исчерпав ресурсы и доверие населения, разваливаются, обогатив немногих и нанеся урон миллионам доверчивых (в силу своей неподготовленности) людей. Так было с печально известным МММ, с продажей «эликсира жизни» «Herbalife», трещат по швам и шатаются пирамиды страхового бизнеса и т. д. В последние годы многоуровневый маркетинг все чаще называют сетевым. Это название имеет весьма глубокий смысл. Люди, в поисках лучшей доли попавшие в сети коварной пирамиды, часто не могут из них выбраться.

Вместе с тем нельзя не отметить, что в многоуровневом маркетинге, безусловно, есть рациональная сторона, которая может быть использована в коммерческой деятельности. Это прямой, доверительный, заинтересованный контакт продавца с покупателем при ведении торговли на дому.

Вот как выглядит торговля на дому, практикуемая некоторыми косметическими фирмами США. По предложению фирмы несколько ее покупательниц устраивают у себя дома нечто вроде вечеринки, на которые приглашают подруг и знакомых. Хозяйка дома угощает гостей (за счет фирмы), ведется непринужденная беседа и в этой «семейной» обстановке представитель фирмы в увлекательной форме знакомит женщин с чудодейственными возможностями своего товара. Обычно демонстрируются и результаты использования предлагаемой продукции: кто-то из присутствующих уже испытал на себе ее потрясающий эффект.

Для участников вечеринки тут же организуется продажа демонстрируемых товаров по

умеренным ценам. Хозяйка – организатор встречи – получает ценовую льготу. Опыт показывает, что при такой форме торговли хорошо продается не только косметика, но и другие специфически женские товары, а также кухонные принадлежности, хозяйственные товары, галантерея и т. д. Фирма всемерно поощряет лучших своих помощниц – хозяек домашних посиделок, предоставляя им бесплатные туристические путевки, льготное медицинское обслуживание, подарки.

По опубликованным данным, специализирующаяся на этом виде торговли американская фирма *Tupperware Home Parties* продает описанным способом около 140 видов товаров. Компания существует более 30 лет, ее годовой оборот составляет около $200 млн. В фирме трудятся 80 тыс. самостоятельных продавцов.

Элементарная, но важная для малого предпринимателя истина: чтобы осуществлять коммерцию (работу на прибыль), нужно, во-первых, обладать товаром и, во-вторых, – иметь возможность продать его за сумму, большую, чем была заплачена при покупке или затрачена при изготовлении. Только в этом случае можно рассчитывать на получение прибыли.

Закупка. Поставка. Продажа. Договоры. Контракты

Коммерческая деятельность начинается с закупки товаров с расчетом их последующей перепродажи.

В качестве поставщиков товаров для вашего предприятия выступают их производители, посредники, оптовые ярмарки и рынки, товарные биржи, аукционы – как российские, так и зарубежные.

Закупки товаров осуществляют торговые предприятия – юридические лица либо индивидуальные предприниматели – физические лица в процессе осуществления оптового или мелкооптового тов арооборота.

При планировании и проведении закупок товаров необходимо:

• учитывать потребительский спрос на закупаемые товары;

• учитывать предложение производителей и продавцов этих товаров;

• ориентироваться на цену товара, соответствующую рыночной конъюнктуре;

• воздействовать на производителей и оптовых продавцов товара в направлении лучшего учета ими покупательского спроса;

• учитывать интересы торгового предприятия-поставщика по организации прибыльной торговли;

• учитывать необходимость формирования торгового ассортимента товаров;

• действовать в соответствии с разработанной стратегией коммерции.

Исходя из перечисленных требований, закупочную деятельность следует проводить с соблюдением следующих обязательных условий:

• конкуренции поставщиков;

• свободы выбора поставщика;

• свободы выбора цены;

• равноправия партнеров по сделке купли-продажи независимо от форм собственности, государственной принадлежности, формы предприятий;

• материальной и моральной (этической) ответственности партнеров по сделке друг перед другом;

• самостоятельности коммерческого работника, осуществляющего закупку товара.

При осуществлении закупок приоритет должен отдаваться производителям товаров, крупным оптовым поставщикам, а также дистрибьюторам солидных иностранных фирм. У мелких поставщиков закупки целесообразно производить небольшими пробными партиями преимущественно новых товаров, обеспечивая тем самым формирование и поддержание широкого ассортимента.

Закупка товаров предполагает следующую коммерческую работу:

• исследование и прогнозирование покупательского спроса;

• поиск и изучение основных поставщиков и определение связанного с ними предложения товаров;

• налаживание по возможности постоянных связей с поставщиками;

• оформление заявок и заказов поставщикам;

• подготовку и заключение договоров поставки товаров;

• собственно закупку товаров у производителей, посредников, оптовых продавцов и других возможных поставщиков;

• контроль, учет и анализ закупочной деятельности.

Кратко рассмотрим содержание перечисленных этапов коммерческой работы по закупке товаров.

Исследование и прогнозирование покупательского спроса – поле деятельности маркетинга. Этой работой занимаются соответствующие специалисты – маркетологи. Задача коммерсанта – всемерно им содействовать. Для этого необходимо вести постоянный учет движения и продажи товаров, систематизировать заявки и заказы торговых предприятий, анализировать причины неудовлетворенного спроса, работать с покупателями.

Поиск и изучение поставщиков и определение их предложений достигается путем постоянного мониторинга (наблюдения) производителей товаров, настойчивой работы с ними, создания у них заинтересованности в работе с предприятием, осуществляющим закупки. При этом необходимо систематически посещать оптовые ярмарки и рынки, товарные биржи, торги и аукционы, изучать рекламные объявления в средствах массовой информации, следить за специальной прессой, биржевыми каталогами и прейскурантами. Налаживание тесных связей с поставщиками предусматривает формирование долгосрочных договорных обязательств, прямые контакты, стабильное осуществление закупок без посредников. Подача предприятиями торговли предварительных заявок и заказов поставщикам товаров является одной из привычных форм стабилизации закупочной деятельности, способствующей усилению предсказуемости спроса и предложения товаров, а значит, и повышению эффективности коммерческой работы.

Заявка – это документ торгового предприятия, направляемый поставщику и содержащий сведения о потребности предприятия в конкретных товарах на определенный период. Строго говоря, заявка ни к чему не обязывает ни предприятие торговли, ни поставщика. Конечно, при этом не исключаются моральные, этические обязательства, играющие в коммерции не последнюю роль.

Заказ, в отличие от заявки, – это официальное требование торгового предприятия, направленное поставщику и содержащее перечень товаров, которое предприятие собирается приобрести за определенный период. Однако заказ – это еще не договор поставки. Правильнее рассматривать его как преддоговорный документ. Как только заказ принимается поставщиком к исполнению, он обретает права договора поставки со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Заявки и особенно заказы представляются в письменном виде и подлежат учету. В отдельных случаях возможна продажа товаров по телефонным и телеграфным (факсовым) заявкам; в основном это касается товаров простого ассортимента.

Подготовка и заключение договоров поставки товаров рассмотрены в соответствующих разделах данной книги.

Контроль, учет и анализ закупочной деятельности должен осуществляться оперативно. Цель этой работы:

• наблюдение за ходом выполнения сторонами условий договоров закупки товаров по срокам;

• проверка количества и ассортимента поставляемых товаров;

• проверка качества поставляемых товаров, особенно после дальних перевозок;

• сбор материалов для предъявления претензий поставщику по срокам поставки, количеству, качеству и ассортименту поставляемого товара;

• выработка обоснованных рекомендаций для корректировки коммерческой работы по

опыту неудачных поставок.

Во всех случаях контроль, учет и анализ закупочной деятельности должны производиться лишь в том объеме, который способствует повышению эффективности коммерческой деятельности, росту прибыли. Чрезмерный контроль не менее вреден, чем недостаточный.

Закупкой товаров занимаются товароведы-оперативники, каждый по закрепленной за ним группе товаров. В этой работе также участвуют, внося свои пожелания и предложения, товароведы по качеству и персонал торгового зала, где продается данный товар. Контролирует закупочную деятельность директор по торговле и начальник соответствующего торгового комплекса.

При закупке товаров заключается договор поставки, купли-продажи или комиссии. Договор должен соответствовать действующему в нашей стране законодательству и считается заключенным, если между сторонами достигнуто соглашение по всем его существенным позициям. Договор подписывается, как правило, первыми лицами предприятий-участников или их правомочными заместителями.

В договоре поставки поставщик, ведущий предпринимательскую деятельность, обязуется в установленный срок передать производимые или закупаемые им товары покупателю для их продажи или иного использования в предпринимательской деятельности.

В договоре поставки должны быть отражены следующие вопросы:

- сроки поставки товаров;
- порядок поставки;
- организация доставки;
- восполнение недопоставки;
- принятие товара покупателем;
- ответственное хранение товара, не принятого покупателем;
- тара и упаковка;
- порядок расчетов;
- урегулирование претензии при поставке товаров ненадлежащего качества и некомплектных товаров;
- неустойка при просрочке поставки или недопоставке;
- порядок одностороннего отказа от исполнения договора поставки и исчисления полученных при этом убытков;
- порядок разрешения споров.

При заключении договора поставки на длительный период, когда невозможно установить точное количество и цену товара, обязательным является указание общей предполагаемой суммы договора с приложением соответствующей спецификации. В процессе реализации договора эта спецификация должна согласовываться и подписываться сторонами.

Договор купли-продажи в коммерческой практике обычно называют контрактом. В контракте должны содержаться следующие данные:

- наименование товара (оно составляет предмет договора купли-продажи);
- количество товара (оно составляет размер поставки);
- качество товара (должны быть предусмотрены способы его определения);
- цена товара (должна быть показана как цена единицы товара, так и его общая стоимость);
- условия платежа (это так называемый базис поставки, о котором будет рассказано ниже);
- общая сумма контракта;
- условия платежа (указывается форма оплаты и требуемые для этого документы);
- срок поставки;
- упаковка и маркировка;
- приемка-сдача товара (описывается процедура приемки (сдачи) товара);

• гарантии поставки и санкции (наказания) в случае нарушения ее условий;

• рекламации (устанавливается порядок предъявления претензий по поставке);

• порядок разрешения споров (арбитраж);

• форс-мажор (устанавливается порядок действий сторон в случае чрезвычайных обстоятельств: пожара, стихийных бедствий – земле трясения, наводнения, извержения вулканов и т. п., войн и военных действий, блокады и др.);

• условия транспортировки товара;

• адреса сторон;

• подписи сторон.

Изучая договор купли-продажи (контракт), коммерсант должен обратить особое внимание на так называемые базисные условия поставки. Эти условия определяют обязанности продавца и покупателя по доставке товаров и, что весьма важно, устанавливают момент перехода риска случайной гибели или повреждения товара от продавца к покупателю.

Базисные условия устанавливают, кто несет расходы, связанные с транспортировкой, которые в отдельных случаях могут достигать 40–50 % стоимости товара. Эти расходы включают затраты на подготовку товара к отгрузке, оплату погрузки на транспортное средство, перевозки, страхования и хранения товара в пути. Предусматривается также оплата таможенных пошлин, налогов и сборов в случае необходимости пересечения государственной границы.

Подготавливая контракт в качестве продавца, предприниматель должен взять на себя и отразить в этом документе ряд обязательств:

• поставить товар в строгом соответствии со всеми условиями контракта;

• своевременно уведомить покупателя о готовности товара к отгрузке;

• за свой счет оплатить расходы по проверке товара должностными лицами;

• за свой счет оплатить упаковку товара, а также таможенные пошлины и налоги;

• предоставить покупателю так называемый чистый документ, удостоверяющий поставку товара на согласованных условиях («чистый» значит без оговорок относительно дефектов тары и упаковки);

• получить и оплатить экспортную лицензию;

• нести все риски и расходы до момента передачи товара покупателю в месте и в срок, установленные контрактом.

Подготавливая контракт в качестве покупателя, предприниматель должен взять на себя и отразить в этом документе следующие обязательства:

• принять товар в месте и в срок, установленные контрактом;

• нести все риски и расходы по перевозке товара;

• оплатить все сборы и расходы, возникающие при получении документов в процессе движения товара;

• обеспечить получение документов, необходимых для перемещения товара за границу.

При заключении договора комиссии продающая сторона выступает в качестве комитента, а покупающая – в качестве комиссионера. Комиссионер обязуется по поручению комитента за определенное договором вознаграждение совершить одну или несколько сделок купли-продажи от своего имени, но за счет комитента. Принятое поручение комиссионер должен выполнить на наиболее выгодных для комитента условиях в соответствии с его указаниями. В случае если комиссионер совершил сделку на более выгодных условиях, чем указал комитент, дополнительная выгода делится между комиссионером и комитентом поровну (если иное не предусмотрено договором комиссии).

Заключенные договоры подлежат обязательной регистрации и учету. Договоры и все другие связанные с закупкой товаров документы должны храниться не менее трех лет после окончания их действия.

Эффективность вашей предпринимательской деятельности во многом определяется правильностью выбора товарного ассортимента и товарной номенклатуры.

Товарный ассортимент и товарная номенклатура

Под товарным ассортиментом понимается набор связанных между собой товаров, объединение которых при продаже способно принести предприятию дополнительный эффект. Так, если торговое предприятие располагает большим набором одежды, рассчитанной на все покупательские вкусы и материальные возможности, то у него резко возрастают шансы на то, что посетитель магазина сделает покупку.

Группа различных товаров, каждый из которых представлен в ассортименте, предлагаемая торговым предприятием покупателям, составляет товарную номенклатуру.

Вначале о товарном ассортименте.

Товары, образующие ассортимент, могут объединяться по следующим признакам:

• общая или сходная область использования, например косметические товары, одежда, автомобили;

• общие каналы распределения и места продажи, например магазины для малообеспеченных, магазины стандартных цен, магазины товаров из определенной страны;

• общие покупатели, например состоятельная часть населения, молодежь, представители определенной профессии;

• одинаковый диапазон цен, например магазины, где все товары продаются по определенной цене;

• общий характер спроса, например товары массового спроса, товары повседневного спроса;

• общий характер самого ассортимента, например товары расширенного ассортимента, узкого ассортимента.

Продажа товаров каждой ассортиментной группы имеет свою специфику и требует особого подхода. Поэтому, как правило, работу с определенными ассортиментными группами поручают специалистам по данным видам товаров.

Работа над товарным ассортиментом предполагает принятие решений о широте ассортимента, о его наращивании, а также о его насыщении. Главным критерием для решения о широте ассортимента является его влияние на величину прибыли: считается целесообразным дополнять ассортиментный набор или, наоборот, исключать из него товары лишь в том случае, если это приводит к повышению прибыльности продаж. Подобный подход приводит к тому, что в конечном счете предприятие, борясь за прибыль, устанавливает для себя довольно узкий ассортимент наиболее прибыльных товаров.

Это правило, однако, не распространяется на те предприятия, которые делают бизнес на продаже товаров определенного вида ассортимента и завоевали на этом свою коммерческую репутацию. Например, торговые фирмы, известные как магазины товаров массового спроса, могут в ряде случаев пренебречь соображениями прибыльности в интересах сохранения «лица фирмы» и не сужать ассортимент.

В стратегическом плане товарный ассортимент имеет тенденцию к расширению. Существует два пути расширения ассортимента: наращивание и насыщение. *Наращивание* ассортимента означает включение в него тех товаров, которые ранее данным предприятием не предлагались. Так, например, наряду с ювелирными изделиями из золота, серебра и драгоценных камней организуется производство и продажа бижутерии. Наращивание ассортимента, как правило, связано с изменением стоимости и качества товаров и может производиться следующими тремя способами:

• путем включения в ассортимент товаров более низкой ценовой группы и соответственно – более низкого качества (так называемое наращивание «вниз»);

• путем включения в ассортимент более дорогих товаров более высокого качества (наращивание «вверх»);

• одновременное расширение ассортимента «вверх» и «вниз».

Наращивание «вниз» применяется при необходимости завоевания новых

перспективных сегментов рынка, при изменении рыночной конъюнктуры, связанной со снижением покупательной способности населения, а также в ходе конкурентной борьбы. Наращивание «вверх» может оказаться целесообразным при повышении покупательной способности населения, когда фирма имеет достаточно ресурсов и стремится к более широкому охвату всего возможного диапазона состоятельных покупателей данной группы товаров и предоставления им наиболее полного выбора. Например, при продаже автомобилей, товаров длительного пользования и предметов роскоши.

Данный способ расширения товарного ассортимента требует большой осторожности: во-первых, для работы с состоятельным покупателем нужны особые навыки и опыт, которого может не оказаться; во-вторых, покупатель дорогого товара будет проявлять законное недоверие к новому, непроверенному поставщику и продавцу; в-третьих, расширение «вверх», требующее больших затрат, может ослабить позиции предприятия «внизу» и привлечь туда опасных конкурентов.

Наращивание ассортимента одновременно «вверх» и «вниз» характерно при продвижении на рынок качественно новой группы товаров. В нашей стране такими товарами, появившимися в последние десятилетия, стали продовольственные товары длительного хранения (в вакуумной упаковке), одноразовые бритвы, разнообразная косметика (дезодоранты, краски для волос и т. д.).

Расширение товарного ассортимента за счет *насыщения* рынка отличается тем, что добавляемые товары не выходят за пределы цен, характерных для существующего ассортиментам лишь заполняют пробелы в наборе товаров определенного вида и назначения. Примерами насыщения рынка могут служить появление в продаже все новых сортов колбасы, видов майонеза, книг одной и той же тематики. Работа по насыщению рынка объясняется желанием опередить конкурентов, более полно использовать производственные и торговые возможности предприятия, привлечь внимание как можно более широких слоев населения к своим товарам.

Вместе с тем, насыщая рынок, не следует закрывать глаза и на возможные негативные последствия такой деятельности, особенно если дополнительные товары не имеют существенных отличий и преимуществ по сравнению с существующими. Непродуманное насыщение рынка затрудняет потребителю выбор, не дает возможности на чем-либо остановиться и тем самым задерживает покупку.

Кратко остановимся на проблемах, связанных с товарной номен кл атур ой.

По сути, товарная номенклатура – это перечень товаров, находящихся в продаже данного предприятия в определенный период. Товарная номенклатура характеризуется общим количеством наименований товаров, количеством ассортиментных групп, вариантностью выбора товаров и согласованностью ассортимента.

Первые три характеристики номенклатуры товаров понятны по их названиям. Что касается согласованности ассортимента, то под этим понимается возможность использования в процессе производства, движения и продажи товаров их общих свойств в целях увеличения прибыли предприятия. Речь идет о возможности изготовления товаров на одном и том же оборудовании, из одного и того же сырья, движении по одному каналу распределения, предложении потребителю взаимодополняющих товаров. Например, для мебельного предприятия выгодно производить теннисные ракетки: сходное сырье и производственный процесс, подготовленный персонал. Продовольственные товары глубокой заморозки выгодно объединить для перевозок в транспорте, оборудованном холодильными установками. Продажа футляров для очков пойдет лучше там, где продаются сами очки.

Состояние и изменение ассортимента и номенклатуры товаров представляют собой товарную политику предприятия, которая является основой его коммерческой стратегии.

Пришло время остановиться еще на одном мощном инструменте коммерческой деятельности, который не без основания получил название «двигателя торговли».

Двигатель торговли

Реклама– средство для выстраивания эскимосов в очередь за льдом.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ ФОЛЬКЛОР

Речь, разумеется, пойдет о рекламе.

Реклама – это информация, которую ваше предприятие будет направлять потребителям с целью обеспечения прибыльной продажи товара.

Реклама может быть следующих видов:

• информационная (рубричная);
• пропагандистско-разъясн ител ьн ая;
• марки товара;
• престижная;
• распродаж.

Информационная (рубричная) реклама предназначена для распространения среди потенциальных покупателей сведений о предлагаемых к продаже товарах или услугах.

Пропагандистско-разъяснительная реклама адресуется определенному потребителю и служит для углубленного описания тех или иных достоинств товара или услуги. Реклама *марки* товара ориентирует покупателя не на конкретный товар, а на марку фирмы, которая производит группу товаров (услуг).

Престижная реклама рассчитана на длительный срок и служит для формирования привлекательного образа товара и выпускающей его фирмы.

Реклама *распродаж* объявляет о предстоящей продаже товара по сниженным ценам (распродаже).

В зависимости от задач реклама может быть:

• ознакомительной;
• агитационной;
• сопоставляющей;
• напоминающей;
• подкрепляющей.

Ознакомительная реклама представляет собой описание товара, достаточное для ознакомления с ним потенциального покупателя. Эта форма характерна для начала рекламной кампании. Она применяется на этапе выведения товара на рынок с целью формирования первичного спроса. Основная цель такой рекламы – рассказать покупателям о новом товаре, его функциях или о новых возможностях, открывающихся для существующих товаров, рассеивание опасений покупателей, связанных с новым товаром, формирование привлекательного образа фирмы-изготовителя и продавца, создание представления о доступной цене товара.

Агитационная реклама применяется на этапе роста продаж товара. Она должна убедить покупателя, уверить его в том, что данный товар – это именно то, что ему нужно. Основной целью такой рекламы является формирование у покупателя предпочтения, избирательного спроса именно на эту марку благодаря ее особым свойствам. Здесь присутствует также побуждение совершить покупку немедленно, сразу войти в контакт с представителями фирмы и т. п.

Агитационная реклама может приобретать форму так называемой *сопоставляющей* рекламы, в которой основной упор делается на выявлении преимуществ данного товара по сравнению с другими товарами того же класса. Мы встречаемся с такой формой при рекламировании зубной пасты, шампуня, стирального порошка и других товаров повседневного спроса.

Напоминающая реклама применяется на этапе зрелости товара для того, чтобы покупатель помнил о его наличии на рынке, о том, что товар постоянно необходим, что он продается в удобном для покупателя месте.

Эта форма рекламы может дополняться так называемой *подкрепляющей* рекламой, главная цель которой – убедить покупателя, что он правильно выбрал товар. Это достигается

путем демонстрации выступлений довольных покупателей, выражающих восторг от сделанной покупки.

Содержание рекламы излагается в форме рекламного обращения. Источником основных идей рекламного обращения является обобщение информации, получаемой от потребителей, продавцов, дилеров, экспертов, а также добытой у конкурентов.

Создание рекламного обращения – творческий процесс. Его авторам необходимо развитое воображение, фантазия, литературные способности, они должны уметь поставить себя на место потребителя и оценить, какое впечатление произведет на него реклама с точки зрения рациональной – по смыслу, чувственной – по эмоциям, удовлетворения самолюбия или реализации общественных предпочтений. Исходный импульс для создания рекламного обращения задает рекламодатель. Как правило, он готовит задание на разработку текста рекламы, в котором ставятся ее задачи, излагается основное содержание, задаются тон и главные аргументы обращения.

На основании задания творческие работники – специалисты по рекламе готовят ряд вариантов текста обращения. Разнообразие вариантов достигается рядом стилевых приемов. Наиболее употребительными из них являются следующие.

1. Представление *свидетельств потребителей о высоких кондициях и полезности товара.* Рекламное обращение представляет потенциальному покупателю конкретного потребителя, который «попробовал» товар и остался от него в восторге. Большое значение придается при этом личности выступающего. Это должен быть располагающий к себе, вызывающий доверие, симпатичный человек. Часто к этой роли привлекают знаменитых людей: актеров, ученых, спортсменов и т. п.

2. *Сцены из жизни.* Потребителю демонстрируется употребление или эксплуатация товара в различных условиях. Если товар – автомобиль, то на дороге, продукт питания – за обеденным столом, одежда и обувь – на привлекательной модели, мебель – в современном интерьере гостиной или кухни.

3. *Свидетельство престижности и уровня потребления.* Товар демонстрируется в условиях, показывающих, что его применение престижно и обеспечивает высокий потребительский уровень. «Товар для настоящих мужчин», «Это настоящая Америка» и т. п.

4. *Возможность достижения высокой цели.* Реклама подчеркивает, что приобретение данного товара способствует успеху в жизни, достижению отличных результатов в бизнесе, внешней привлекательности.

5. *Вызов положительных эмоций.* Не призывая напрямую купить товар, реклама рассчитывается на вызов у потребителя положительных эмоций, связанных с обладанием данным товаром. Товар демонстрируется как бы мимоходом, на фоне приятного интерьера, природы, художественного полотна и т. п.

6. Беллетризация рекламы. Рекламное обращение облекается в форму рассказа или стихотворения, описывающих данный товар, и радость, вызванную его потреблением: «Лучших сосок не было и нет, готов сосать до старых лет».

7. *Театрализация.* Рекламное обращение выполняется в форме небольшого спектакля в жанре драмы или комедии. Иногда это небольшой мюзикл, теле– или аудиоклип. Эти представления могут быть как целиком посвящены рекламированию товара, так и содержать рекламный материал в качестве фрагмента, вставки в основной текст.

8. Реклама достижений фирмы. В рекламном обращении делается акцент не на рекламе конкретного товара, а на достижениях фирмы.

Такой вид рекламного обращения характерен для известных, уже утвердившихся на рынке фирм. Обычно подчеркивается многолетний опыт и успехи фирмы в деловом мире и среди потребителей.

9. *Ссылка на авторитеты.* В последние годы широкое распространение получили рекламные обращения, базирующиеся на оценке достоинств товара общепризнанными авторитетами. Это оценки и рекомендации научных организаций, всевозможные сертификаты, дипломы и свидетельства о высоких призовых местах на конкурсах, оценки,

полученные на ярмарках и выставках, и т. п.

10. *Использование всевозможной символики,* которую связывают с данным товаром. В качестве символа товара может использоваться реальный или фантастический персонаж (например, ковбой с сигаретой рекламируемой марки), животные или предметы.

С рекламируемым товаром связывается определенная музыка, звуковые или световые эффекты.

Получив несколько вариантов рекламного обращения, рекламодатель вместе со специалистами по рекламе выбирает из них наиболее подходящие, и на их основе готовится окончательный рабочий вариант. Это, как правило, не один из рассмотренных выше вариантов в чистом виде, а некое их сочетание, наиболее полно отвечающее требованиям маркетинга. В качестве таких требований прежде всего выступает соответствие обращения рекламируемому товару, подчеркивание свидетельств его исключительности, а также убедительность рекламы для потенциального покупателя. Соответствие рекламного обращения рекламируемому товару означает наличие в нем полной и исчерпывающей об объекте информации. Этой информации должно быть достаточно не только для ознакомления с предлагаемым товаром, но и для принятия решения о его покупке. Не последнюю роль при этом играет популярная, доступная любому покупателю и по возможности интересная, занимательная форма изложения сведений о товаре. Подчеркивание свидетельств исключительности данного товара означает возможность информировать потребителя о его принципиальной новизне, неповторимости и преимуществах по сравнению с товарами конкурентов. Убедительность рекламного обращения означает его способность внушить потребителю представление о правдивости рекламы, ее достоверности и точности приведенных в ней сведений о товаре.

Готовя текст рекламного обращения, полезно ознакомиться с теми сведениями и рекомендациями, которые даны в главе о презентации, в частности с тем, какие слова и фразы вызывают положительную, а какие – отрицательную реакцию аудитории. Формулируя текст, необходимо определить его общую тональность: позитивный, негативный либо нейтральный характер, серьезный либо юмористический стиль, языковые особенности. Текст должен быть остроумным – это одно из главных условий запоминания, а значит, и успеха рекламы.

Рассмотрим несколько взятых из жизни примеров и проанализируем их сильные и слабые стороны.

«Если вы найдете где-нибудь такой же товар по более низкой цене – мы отдадим его вам бесплатно». Это текст условно (если) позитивного характера. Неплохая реклама, однако ей не хватает конкретности (где-нибудь) и определенности жанра (то ли в шутку, то ли всерьез).

«Без этих игр ребенок тигр». Блестящий образец негативной (без) рекламы, принадлежащей такому мастеру пера, как В. Маяковский.

Вот еще пара примеров остроумной, запоминающейся рекламы:

«"Причал" – лучшее кафе на нашей улице» (если два соседних кафе рекламируют себя как лучшие в городе и в стране).

«Если вы не нашли в нашем магазине нужного вам товара, это верный признак того, что вам пора менять очки». Несколько грубовато, но без пошлости, чего не скажешь о следующей рекламе:

«У твоего соседа уже стоит антенна Дженерал Сателайт». И не стыдно известному тележурналисту позировать для такого убожества?

Вот примеры неуклюжей, неряшливой рекламы: «Общество инвалидов города Днестровска приглашает всех желающих вступать в свои ряды».

«Слабительные пилюли „Грезы“ действуют мягко, щадяще, не прерывая сна».

«Облицовка плиткой заказчика».

Юмор трех последних рекламных объявлений вряд ли был целью их авторов. Между тем продуманное использование юмора способно придать рекламе убойную силу. Так,

некогда хороший заработок получили кустарные мастерские, рекламировавшие свою продукцию как «свитеры для детей из шерсти родителей».

Готовя решение о средствах рекламы, специалист по рекламе должен найти ответы на следующие три вопроса:

• Какой должна быть частота появления рекламы?

• Какова необходимая широта охвата рекламой аудитории?

• Каким должно быть воздействие рекламы на аудиторию?

Ответ на эти вопросы зависит прежде всего от того, что будет рекламироваться, какая аудитория выступит в качестве возможного потребителя рекламируемого товара, какие усилия потребуются для того, чтобы убедить эту аудиторию приобрести товар.

В зависимости от ответа на три перечисленных вопроса избираются средства рекламы:

• пресса (газеты, журналы);

• радио;

• телевидение;

• адресная почта;

• наружная реклама (щитовая, в метро и т. п.).

Каждое из этих средств обладает достоинствами и недостатками.

Пресса при сравнительно невысокой стоимости обладает возможностью установления любой частоты появления рекламы, значительной широтой охвата, гибкостью и злободневностью, признанием и доверием аудитории. Недостаток прессы – кратковременность появления рекламных объявлений и низкое качество изображения. Журнал по сравнению с газетой обладает большими полиграфическими возможностями и большей долговечностью.

Телевидение дает высокую частоту повторения и большую широту охвата, обладает огромной силой воздействия как аудио-, так и видеосредствами. Недостатки – значительная стоимость, кратковременность контакта с аудиторией, наличие конкурирующей рекламы на тех же каналах.

Радио при относительно небольшой стоимости способно обеспечивать любую требуемую частоту повторения, довольно широкий охват аудитории, нацеленность на определенные регионы и группы населения. Недостаток – ограниченность рекламы только звуковыми средствами, кратковременность контактов с аудиторией.

Адресная почта при небольшой стоимости обладает высокой избирательностью. Недостатки – низкая частота повторения, ограниченная широта охвата, отторжение частью населения.

Наружная рекламапри среднем размере стоимости охватывает достаточно широкую аудиторию, еще один плюс – постоянное присутствие. Недостатки – слабая избирательность, быстрое привыкание населения.

Анализируя возможные средства исходя из требований рекламы, специалист дает свои рекомендации руководству фирмы, которое принимает принципиальное решение о средствах и формах рекламы. На основании решения руководства фирмы специалист по рекламе выбирает конкретные носители и согласовывает график их использования.

Для сравнительной оценки носителей рекламы, по опыту западных рекламных агентств, целесообразно определять стоимость рекламы конкретного носителя в расчете на аудиторию в 1000 чел.

Объектом рекламы является человек, поэтому воздействие рекламы – это прежде всего психологическое воздействие. Вот поучительный пример, который мне привел маркетолог одной из российских фирм, производящих оборудование для разведки нефти.

«Испытывая трудности с реализацией продукции, мы решили заказать рекламу нашего оборудования в одном из самых читаемых и престижных изданий мира – газете Специалист рекламного отдела газеты получил у нас все сведения о товаре, необходимые для создания рекламного обращения, и попросил набраться терпения: в ближайшее воскресенье наш рекламный материал займет в газете целую полосу (он назвал номер страницы). Каково же

было наше разочарование и недоумение, когда, раскрыв газету в назначенный день, мы обнаружили, что названная страница чиста – просто белый лист бумаги.

Однако, внимательно присмотревшись, мы разглядели в нижнем углу листа маленькую – размером с муху – знакомую вышку для нефтеразведки и рядом несколько колонок цифр. Нашему негодованию не было границ: стоило ли тратить огромные деньги на такой пустяк?

Нас еле уговорили подождать несколько дней результата этого странного эксперимента.

…Буквально на следующий день посыпались заказы на оборудование. Успех рекламы превзошел самые смелые ожидания».

Анализируя подобный пример, психолог отметил бы, что этот успех не случаен. С точки зрения психологии рекламы, все было сделано совершенно правильно:

• мелкий по размеру рекламный материал требует усилить внимание, не оставляет читателя равнодушным;

• в такой загадочной рекламе следует разобраться, поискать изображение, понять его смысл; все это способствует лучшему запоминанию, усвоению рекламы;

• малые размеры объекта рекламы создают у читателя образ небольшого по размеру, компактного оборудования, способного вместе с тем решать задачи нефтеразведки (об этом говорят цифры в колонках); это как раз то, что требуется: ведь нужны не вышки сами по себе, а результат их работы;

• необычность, парадоксальность рекламного приема усиливает воздействие на читателя, обеспечивает дополнительный эффект.

Итак, потребитель рекламы оценивает ее прежде всего с позиций своих интересов, способности рекламируемого товара удовлетворять его потребности. Это удовлетворение и есть главный стимул потребителя. Что же представляет собой этот стимул? С какими мотивами связан?

Прежде всего, это деловые мотивы, связанные с пользой от товара. Потребитель хочет получить вещь, которая будет ему служить, давать определенный результат, прибыль и т. п. С деловыми мотивами тесно связаны мотивы привычки, традиции. Мы предпочитаем потреблять и эксплуатировать товары, проверенные временем, традиционные в своей стране, профессиональной среде и т. п. С мотивами привычки сочетаются и мотивы моды, престижности покупки. Эти мотивы иногда противоречат деловым соображениям, даже идут вразрез с ними. И тем не менее их роль весьма велика.

Еще дальше от деловых мотивов находятся мотивы подражания, копирования того, что, по мнению потребителя, способствует удовлетворению потребностей и достижению успеха. Речь идет о широко эксплуатируемом в современной рекламе привлечении всевозможных знаменитостей и кумиров (артистов, спортсменов, деятелей науки и культуры, просто именитых специалистов) для расхваливания потребительских качеств товара. Мнение этих людей для обывателя в ряде случаев оказывается решающим, чтобы сделать выбор. Иногда для этого просто достаточно показать знаменитость в фирменных кроссовках – и потребитель готов на них раскошелиться.

Еще один «крючок», на который фирма стремится поймать покупателя, – мотив новизны и оригинальности товара. Известно, что каждому человеку в той или иной степени присуще чувство нового, стремление быть единственным и неповторимым. Используя это, реклама подчеркивает принципиальное отличие нового товара от всего ранее известного, его новизну и эффектность. Особенно эффективно это срабатывает при рекламе одежды, любых товаров для отделки помещений, произведений искусства (авангардизм) и т. п. Этот мотив входит в постоянное противоречие с мотивом привычки и традиции.

Наконец, еще один мотив-стимул, который, несмотря на свою сложность и неоднозначность, имеет порой решающее значение в рекламе. Речь идет о художественном вкусе, о чувстве красоты. Удовлетворение эстетической потребности важно для каждого человека (даже если он этого не осознает). Поэтому, подчеркивая эстетические признаки товара (гармоничность решения, благородство дизайна, художественные достоинства),

реклама воздействует на весьма чувствительные струны в душе человека и добивается успеха.

Поскольку, как уже отмечалось, описанные мотивы противоречат друг другу, необходимо, не ограничиваясь одним мотивом, уметь выбрать такое их сочетание, в котором они станут дополнять друг друга, создавая целостное представление о рекламируемом товаре.

Например, говоря о престижности и оригинальности покупки, следует подчеркивать, что эти качества не заслоняют деловых мотивов приобретения товара, не отменяют его полезности. Или что данный продукт не только отлично выполняет свои функции («сделано с умом»), но и хорошо вписывается в интерьер, и т. д. Именно соединением различных мотивов можно объяснить странный, на первый взгляд, успех рекламы сапожной ваксы стихами любимого поэта: «Яснее дня, темнее ночи».

Многие компании пользуются услугами рекламных агентств. В агентства фирмы обращаются в тех случаях, когда у них либо нет своего рекламного отдела, либо (при наличии отдела) они планируют широкомасштабную рекламную кампанию, с которой небольшому подразделению не справиться. Рекламное агентство по сравнению с рекламным отделом имеет то преимущество, что оно независимо от фирмы и поэтому имеет больше простора для творчества. Кроме того, агентство обычно обладает разносторонним опытом и в связи с этим – более широким взглядом на рекламные проблемы фирмы. Иногда фирма может себе позволить заказывать рекламу одновременно в нескольких агентствах, выбирая лучшую на основе конкурса.

Оплата работы рекламных агентств осуществляется в форме комиссионного вознаграждения, получаемого ими от изготовителей средств рекламы. Поэтому для предприятий услуги агентств обходятся сравнительно недорого. Кроме того, фирма обычно выплачивает агентствам небольшой гонорар.

Наряду с рекламными агентствами, оказывающими фирмам полный набор рекламных услуг, существуют рекламные предприятия, специализирующиеся лишь на некоторых услугах, например, на создании рекламных обращений, производстве необходимых для рекламы материалов, предоставлении эфирного времени или других рекламных средств.

Реклама организуется либо как постоянное мероприятие, либо в форме так называемой рекламной кампании. Последняя форма более характерна для рекламных агентств.

Рекламная кампания имеет ряд характерных признаков и особенностей:

• требует тщательной, длительной подготовки;

• предполагает рекламу не только товара, но и фирмы;

• предусматривает всесторонний охват аудитории: различных категорий населения, регионов, стран;

• включает разнообразные средства и методы;

• применяется, как правило, на определенном этапе жизненного цикла товара: выведения на рынок, роста продаж и т. д.;

• ограничивается некоторым временем проведения, например периодом, в течение которого продолжается один из упомянутых этапов;

• предполагает ограничения по тематике, например рекламируется только определенное количество наиболее важных товаров или услуг;

• устанавливает более высокие требования к специалистам по рекламе, а поскольку в отделе рекламы таких специалистов может не оказаться, обращаются к рекламным агентствам;

• требует более значительных по сравнению с обычной рекламой ассигнований.

Реклама, хоть и является важнейшей составной частью маркетинга предприятия, не способна полностью решить свою главную задачу – обеспечить продвижение товаров к потребителю. Реклама, при всей ее изощренности и ширине охвата, все же нацелена на продвижение конкретного товара (или группы товаров) вполне определенным потребителям – сегменту рынка. Между тем современный бизнес нуждается в чем-то большем. Для

достижения своей главной цели (сверхзадачи) – обеспечения максимальной прибыли – бизнесу требуются более разносторонние связи.

Он должен иметь рычаги управления настроением потребителей, научиться формировать это настроение, создавать общественное мнение, направлять его в своих интересах. Речь идет о путях, средствах и методах воздействия на умы и чувства потенциального покупателя в интересах фирмы. Эта деятельность, расширяющая поле возможностей маркетинга, способствующая достижению его целей на глобальном уровне, обычно выделяется в специальную дисциплину, получившую название «паблик рилейшнз» (PR), или «связи с общественностью».

Некоторые принципы психологии рекламы

1. Следует рекламировать не столько сам товар, сколько ту пользу, эффект, которого может ожидать от него потребитель. Ибо товар нужен ему не сам по себе (человек может и не подозревать, что такой товар существует), а как инструмент для удовлетворения определенных потребностей. Так, потребитель может и не знать, что сегодня потребность в чистом, быстром и приятном бритье лучше удовлетворяется бритвой-лезвием, чем электробритвой (еще несколько лет тому назад таких лезвий не было). Что, например, нужно показать людям, рекламируя электродрели? На первый взгляд кажется – демонстрации подлежат сами дрели, их товарный вид, дизайн, корпус и т. д. Специалисты по рекламе утверждают: лучшая реклама дрели – показ дырок, которые она способна высверлить.

2. Реклама должна вызывать доверие, а для этого – быть правдивой. «Единожды солгавши, – кто тебе поверит?» И дело не только втом, чтобы избегать грубой лжи (вспомним, с какой наглой ложью рекламировали себя еще недавно всевозможные фонды). Порой даже в рекламе вполне благополучных предприятий содержатся такие пассажи, которые способны подорвать к ним всякое доверие. Так, если предприятие, занимающееся проектированием, обещает: «Утром – заказ, вечером – проект», то кроме недоумения это ничего не вызовет (хорош будет проект, если его сделают «к вечеру»).

3. Реклама только тогда достигнет цели, когда у рекламируемого продукта будет нечто исключительное, такое, чего нету других. «Мы отправим вас в увлекательное путешествие!» – взывают к населению сотни туристических агентств. И ни одно из них не показывает, чем оно лучше остальных, что у него есть такое, чего нет у конкурентов. Все эти рекламные обращения написаны словно под копирку. Эффект от такой рекламы невелик. Между тем исключительность товара или услуги – первейшее требование.

«Если кто-то может написать книгу лучше других, прочесть лучше проповедь или сделать мышеловку лучше, чем сосед, то живи он хоть в лесу – люди протопчут к его дому тропинку» – в этих словах американского ученого и писателя Р. У. Эмерсона (1803–1882) суть проблемы (конечно, при условии, что фирма этим исключительным товаром располагает).

4. Текст рекламы должен быть понятен, доступен любому. В нем нет места сложным техническим подробностям (вам сообщают, что разрежение воздуха в пылесосе составляет столько-то паскалей!), профессиональным терминам, сложным схемам, чертежам и т. п.

Требование простоты, вразумительности относится и к форме представления рекламы. Вряд ли ей отвечает такой вот невыдуманный текст: «Покупайте товары из Китая и одеяла из байки». Совсем как в известной классической пародии на рекламу:

Если хочешь жизнь нормальный
И цветущий вид сберечь,
Пейте соков натуральный -
Укрепляет грудь и плеч!

5. При всем стремлении поразить аудиторию автор рекламы должен соблюдать меру. «Если это отсутствует у нас, значит, этого нет в природе». Сильно сказано. Но эффект достигается обратный: бездоказательная фраза прозвучит, как заклинание, и повиснет в воздухе.

Чувство меры требует, чтобы рекламное обращение было лаконичным как по содержанию, так и по форме. Излишества в рекламе так же вредны, как и «бледность» рекламного материала.

Нет ничего более вредного для рекламы, чем навязчивость. Исследования показывают, что назойливая, агрессивная реклама на определенном этапе начинает работать против фирмы (антиреклама).

6. Следующий важнейший принцип: уважение к аудитории. Реклама не должна быть груб двусмысленной, циничной, не должна играть на низменных чувствах, культивировать насилие и жестокость. Вряд ли целесообразно перегружать рекламу сексом, особенно если она рассчитана на людей пожилого возраста. Вот типичный пример двусмысленной рекламы: «Женские трусы на любой вкус».

Уважение к аудитории означает также, что реклама не должна носить обязательный характер, не должна навязываться людям. Человек должен быть волен выключить рекламную передачу или отвернуться от рекламного щита. Данному принципу не отвечает реклама в метро, которая много теряет из-за своего принудительного характера.

7. Реклама должна оказывать на аудиторию постоянное воздействие. Как это совместить с требованием не делать рекламу навязчивой?

Для этого существует только один путь – рекламу следует разнообразить. С этой же целью можно сделать блочную рекламу – набор из 5-10 рекламных эпизодов – и чередовать их с определенной периодичностью по 2–3 в наборе.

Постоянство воздействия на аудиторию требует избегать частых и глубоких изменений содержания рекламы. Специалисты даже утверждают, что такие изменения равносильны сокращению ассигнований на рекламу.

8. Реклама должна создавать положительный образ не только рекламируемого товара, но и фирмы. Например: «Мы всегда думаем о вас», «Радость в вашем доме» и т. д.

9. Хорошей рекламе присущи уверенный тон (не путать с самоуверенным!) и активный, боевитый характер. «Если это отсутствует у нас, значит, вам это и не требуется».

10. Реклама должна быть динамичной, показывать товар или услугу в развитии. Идеально было бы не показывать одну и ту же рекламу дважды. Поскольку, однако, это трудноосуществимо, следует постоянно обновлять свой рекламный репертуар, всячески подчеркивая, что фирма не стоит на месте.

11. Реклама ни в коем случае не должна быть перегружена информацией – как по объему, так и по содержанию. Следует всегда помнить, что величина информационной нагрузки на слушателя и зрителя ограничена. Одна-две идеи – и достаточно. Причем чем ярче и глубже материал, тем его должно быть меньше. Реклама типа «15 веских аргументов, по которым следует покупать наш товар» явно не годится. Значительно сильнее будет: «В нашем магазине вы сможете купить товар на 10–15 % дешевле, чем в любом другом».

По этим же причинам не следует подробно сравнивать качества своего товара с товаром конкретного конкурента: услышав о существовании альтернативного продукта, потребитель, весьма вероятно, захочет познакомиться с ним поближе.

Особенно опасно перегружать рекламу для детей – на их длительное внимание не следует рассчитывать вовсе. Скука – злейший враг рекламы. Уместно напомнить некогда популярные куплеты.

«Два певца на сцене пели:
«Нас побить, побить хотели».
Так они противно ныли,
Что и вправду их побили».

12. Каким бы важным и актуальным ни было содержание рекламы, она пройдет мимо цели, если не предусмотреть ряд специальных мер для привлечения к ней внимания и вызова интереса. Вот некоторые из этих мер.

Оригинальность содержания и формы. Чем необычнее реклама, тем лучше она

запоминается и сильнее воздействует. Пример такой рекламы – запуск российской ракеты с рекламными материалами из России в Америку в честь 500-летия открытия Америки Колумбом.

Использование необычных, даже шокирующих обстоятельств. Известен исторический факт, когда рекламу делал человек за минуту до его казни. Хорошо срабатывает реклама, снятая в экзотических, труднодоступных местах: в джунглях, на полюсе, в космосе и т. п.

Интрига, загадочность. Человека манит загадка, волнует интрига. В этом успех таких рекламных по существу передач, как «Поле чудес» и ей подобные.

Предварительная подготовка. Восприятие рекламы может быть усилено за счет длительной заблаговременной подготовительной кампании: «К нам едет с новой программой…».

13. Целям привлечения внимания, возбуждения интереса к рекламе служат также юмор и парадоксальность рекламного материала.

О юморе в рекламе уже упоминалось. Здесь следует лишь добавить, что юмор – оружие весьма острое, требующее осторожного и бережного обращения. Часто то, что задумано как шутка, выглядит совсем не смешно. Таковы, например, некоторые передачи нашего и зарубежного телевидения. И наоборот, серьезное по замыслу рекламное обращение порой звучит юмористически: «Требуются чесальщицы, мотальщицы, пропитчики, трепальщики…». Или: «В нашем ателье ваш неисправный телевизор будет приведен в то состояние, в котором он был перед аварией». Это касается и формы: «Мы здесь потому, что для вас» (видимо, перевод).

Юмористическому характеру рекламной передачи могут способствовать рисованные или кукольные мультипликационные персонажи, введение в рекламу животных и т. п.

14. Реклама должна использовать эффект внушения (суггестии). Для этого к созданию рекламы обязательно должны привлекаться психологи-профессионалы, владеющие всем необходимым для этого арсеналом своей науки.

Внушению, по мнению психологов, способствуют образность и конкретность рекламного материала, отработанные речевые приемы, мимика и жесты выступающего, незаурядность его личности. Усиливает внушаемость непосредственное обращение выступающего к аудитории («Мы готовы взять на себя ваши заботы»)

15. Целям рекламы и используемого в внушения должны быть подчинены цвет и форма рекламного материала. Вот некоторые полезные данные по этому вопросу.

Синие и серые цвета успокаивают; желто-красные тона беспокоят, возбуждают, повышают активность.

Прямые горизонтальные и вертикальные линии связаны со спокойствием, ясностью, солидностью; изогнутые – с непринужденностью и сложностью.

Зигзагообразные линии создают впечатление резких изменений, значительной энергии; знак интеграла рождает ощущение изящества и плавности.

Естественно, что эти закономерности должны учитываться при формировании рекламных обращений.

16. Рекламную деятельность следует вести систематически, планово и исходить из единой стратегии. В основе стратегии рекламы должна быть простая и понятная идея, вокруг которой, как вокруг стержня, строится рекламная кампания.

Примером такой идеи-стержня может быть, например, некое уникальное свойство рекламируемого товара или услуги («Приятный вкус и защита от кариеса», «Сухая кожа – здоровый малыш», «Одного залпа вполне достаточно» (водка «Аврора») и т. п.

Вас должны знать

Таким образом, **PR** – это деятельность фирмы по установлению связей с общественностью^ необходимой социальной средой для того, чтобы сформировать общественное мнение, направить мысли, чувства и поведение определенных групп людей на

решение задач фирмы.

Частными целями (задачами) PR являются:

• формирование имиджа фирмы;
• обеспечение связи фирмы со средствами массовой информации;
• работа с населением;
• работа с общественными организациями;
• работа с органами власти;
• работа с партнерами и конкурентами;
• информирование общественности;
• зондирование общественного мнения;
• отслеживание (мониторинг) общественного мнения;
• представительская деятельность;
• профилактика конфликтов;
• формирование круга «друзей фирмы»;
• преодоление кризиса фирмы;
• спонсорство.

Какое место PR занимает в системе других элементов – составных частей бизнеса, в первую очередь в среде маркетинга и менеджмента, каковы их взаимные связи?

Предприятие должно придать PR направленность на конечную цель своей деятельности – получение максимально возможной прибыли. PR берет на себя наиболее приземленную, рутинную часть этой работы. По отношению к маркетингу PR играет роль разведки, своеобразного передового отряда, который призван подготовить плацдарм и суметь закрепиться на нем, с тем чтобы потом успешно развернуть на этом пространстве маркетинговую деятельность. При этом PR приходится брать на себя часть функций из сопредельных с маркетингом областей. Однако средства и методы PR существенно отличаются от соответствующих инструментов маркетинга.

Так, в отличие от маркетинговой рекламы мероприятия паблик рилейшнз:

• проводятся без помпы, как правило, тихо и незаметно;
• рассчитаны не на непосредственный эффект, а на длительное воздействие;
• проводятся не «здесь и сейчас», а в течение продолжительного периода в различных местах;
• не связаны, за редким исключением, с определенным товаром и необходимостью выведения его на рынок;
• финансируются из других источников: реклама – по смете маркетинга товара, а PR – из фонда развития фирмы;
• ограниченно используют традиционные рекламные приемы;
• планируются, организуются и управляются руководством фирмы за пределами службы маркетинга.

Основными объектами приложения сил PR являются социально-политическая, социально-экономическая и социально-психологическая среда: население, потребители, рыночное окружение, общественные организации, государственные и местные органы управления, средства массовой информации, персонал и друзья фирмы.

Население представляет собой наименее структурированный и организованный объект PR. Вместе с тем это один из наиболее масштабных и важных объектов. Именно на его основе строятся отношения и ведется работа с другими объектами – потребителями, общественными организациями, друзьями фирмы и т. п. Основными формами работы с населением является организация праздников и церемоний, конкурсов, выставок, презентаций, экскурсий и т. п.

Потребители – это основной объект маркетинговой работы фирмы и важнейший – для PR. Главная задача PR на этом направлении – установление хороших отношений потребителей с фирмой. Для этого средствами PR проводится работа по удовлетворению претензий и рекламаций, создаются методики оценки товаров и услуг с точки зрения

потребителей, а также оценки эффективности работы фирмы с потребителями.

Рыночная среда PR совпадает с маркетинговой средой фирмы и помимо потребителей включает партнеров, субподрядчиков, соисполнителей, заказчиков, кредиторов, инвесторов, консультантов, а также конкурентов фирмы. Главным в работе с этим объектом PR является создание деловой и доброжелательной атмосферы, развитие конструктивных тенденций сотрудничества и соблюдение этических норм.

Общественные организации включают некоммерческие предприятия и учреждения, политические партии, профсоюзы, религиозные организации, всевозможные некоммерческие фонды, экологические, женские и молодежные движения как внутри страны, так и за ее пределами. Основной формой PR на данном направлении является активное участие в деятельности этих организаций, нацеленное на формирование благоприятного имиджа фирмы и создание соответствующего общественного мнения.

Органы управления включают как федеральные, так и региональные органы власти и местного самоуправления. Важно вести работу со всеми тремя ветвями власти: законодательной, исполнительной и судебной. С органами власти можно работать как непосредственно через должностных лиц, так и через их специализированные подразделения по связям с общественностью, пресс-службы и т. п.

Персонал и друзья фирмы во многом определяют ее имидж, способствуют формированию и распространению информации о достоинствах фирмы, создают для нее хорошую репутацию.

Основным инструментом работы для PR являются средства массовой информации (СМИ), которые, как уже упоминалось, являются также объектом PR. Такая двоякая роль позволяет использовать СМИ постоянно и поддерживать взаимную заинтересованность СМИ и фирмы в совместной деятельности. В качестве средств PR широко используются пресса, информационные агентства, телевидение, радио.

Пресса – периодически издаваемые газеты и журналы – основное из СМИ. Только в Москве выходит более 600 периодических изданий, общий тираж которых составляет несколько миллионов экземпляров. Анализ современной западной прессы показывает, что около двух третей ее содержания так или иначе связано с PR ведущих фирм.

Информационные агентства являются источником сведений для прессы и других средств массовой информации. В настоящее время в крупных городах России насчитывается несколько десятков российских информационных агентств и не меньшее количество бюро иностранных агентств. В последнее время в нашей стране появились (а за рубежом уже давно существуют) информационные агентства, специализирующиеся на PR.

Телевидение и радио сегодня, пожалуй, наиболее оперативные и действенные средства массовой информации. Их роль в PR трудно переоценить. Число зарегистрированных в нашей стране отечественных радио– и телевизионных компаний исчисляется тысячами. Кроме того, почти сто зарубежных телекомпаний открыли у нас свои бюро. Аудитория радио и телевидения сегодня самая массовая и насчитывает сотни миллионов слушателей и зрителей. Из этого ясно, что телевидение и радио обладают уникальными возможностями для PR. Это поняли многие представители молодого российского капитала, которые во что бы то ни стало стремятся получить широкий доступ к этим СМИ и использовать их в своих интересах.

Работа со СМИ является важнейшим направлением PR и осуществляется специальными подразделениями, которые укомплектованы специалистами и располагают необходимыми возможностями для этой работы.

В процессе PR, в первую очередь со средствами массовой информации, а также с другими объектами используются следующие методы:

- подготовка материалов о деятельности фирмы;
- предоставление средствам массовой информации этих материалов;
- ответы на запросы прессы;
- распространение информации о деятельности фирмы;

• сбор и анализ публикаций о деятельности фирмы;

• мониторинг (отслеживание) материалов о деятельности фирмы;

• создание банка публикаций о деятельности фирмы;

• обеспечение менеджеров и персонала фирмы информацией об опубликованных материалах;

• организация писем в редакцию, посвященных насущным задачам фирмы;

• организация посещения представителями СМИ мероприятий, проводимых фирмой;

• подготовка и организация проведения интервью должностных лиц фирмы.

В PR сегодня широко используются теле– и кинофильмы, видеоматериалы, рекламные ролики и фотографии.

Кратко остановимся на наиболее важных формах и методах работы PR.

Подготовка материалов для прессы включает создание так называемых *бэкграундеров* – текущих новостей, не претендующих на сенсационность; *пресс-релизов* (или ньюз-релизов) – информации, содержащей важную *новость', медиа-наборов* – нескольких видов (пакета) материалов, которые, возможно, смогут пригодиться прессе; занимательных статей, способных развлечь аудиторию; так называемых *случай-историй* – рассказов о положительном опыте использования конкретного товара фирмы. Кроме того, готовятся авторские *статьи* руководителей фирмы, *обзорные материалы, биографии* руководящего персонала фирмы. Пресса также должна получить *факт-листы* – краткую информацию по конкретному вопросу; ответы на вопросы, интересующие аудиторию; при необходимости – заявления фирмы по определенным возникающим проблемам. Материалы для прессы необходимо дополнить фотографиями и рисунками, способными оживить текст.

Работая с прессой, PR-специалист должен хорошо ориентироваться в делах СМИ, понимать их специфику, поддерживать с ними тесные личные контакты. Он должен уметь готовить пресс-релизы и письма в редакцию, организовывать пресс-конференции, приемы и встречи с участием журналистов.

Предметом пресс-релиза может быть какое-либо событие в жизни фирмы (появление нового товара, организационные изменения, переход к новому этапу деятельности). Пресс-релиз является документом, поэтому его следует писать на бланке фирмы. Полезно снабдить его привлекающим внимание, так называемым «ударным» заголовком. Объем пресс-релиза – не более одной страницы. Весьма полезно дополнить его материалами справочного характера. Пресс-релиз обычно подписывается представителем фирмы.

Работа с радио и телевидением предполагает подготовку и широкое использование публицистических сообщений, которые могут носить информационный, аналитический и художественный характер.

Информационная публицистика – важнейшая форма работы PR на радио и телевидении. Она может иметь форму интервью, репортажа, отчета, выступления или заметки. Аналитическая и художественная публицистика имеет форму обозрений, бесед, комментариев, очерков, корреспонденции, фельетонов.

В последнее время телевидение обрело такие мощные средства, как видеоконференции, стало использовать Интернет. Эта техника нового тысячелетия существенно расширила возможности PR.

Центральная, сквозная задача PR – формирование паблисити и имиджа фирмы. Ее смело можно отнести к сверхзадачам фирмы. Паблисити – это известность фирмы, ее положительный, главным образом, внешний облик. Это то, как фирма предстает перед внешним миром. Цели паблисити достигаются преимущественно с помощью средств массовой информации. Имидж фирмы – это ее образ в представлении определенных групп людей, которые интересуют фирму.

Паблисити и имидж фирмы неразрывно связаны между собой и обеспечиваются в ходе одних и тех же действий. Эти действия можно условно разбить на две большие группы, имеющие самостоятельный смысл: мероприятия по формированию организационной культуры и стиля фирмы; специальные (целевые) мероприятия. Мероприятия по

формированию организационной культуры и стиля фирмы включают создание внешнего облика сотрудников, системного дизайна, фирменного стиля.

Системный дизайн фирмы предполагает комплексную разработку архитектурного и оформительского дизайна объектов фирмы, их помещений, рабочих мест, мебели, оргтехники.

Фирменный стиль складывается из стиля управления фирмой и ее подразделениями, стиля деловых контактов сотрудников внутри фирмы и с представителями внешнего мира (клиентами, партнерами, конкурентами, представителями общественности и органов власти) и соответствующего стиля поведения. Фирменный стиль проявляется и находит наиболее полное выражение в личной культуре руководителей и персонала фирмы и в корпоративной культуре.

В качестве специальных (целевых) мероприятий PR используются презентации, церемонии и акции, конференции, встречи, дни открытых дверей, посещения, «круглые столы», выставки и ярмарки, юбилеи, приемы и другие подобные мероприятия.

В качестве примера *церемонии* можно привести церемонию открытия нового объекта фирмы, примером *акции* может служить благотворительное или спонсорское мероприятие. *Встречи* дают фирме возможность организовать контакты персонала, клиентов и партнеров фирмы по конкретным вопросам деятельности. *Дни открытых дверей* позволяют показать достижения фирмы и ознакомить с ее планами самые широкие слои населения. *Посещения* преследуют те же цели, что и дни открытых дверей, однако здесь намечаются более конкретные задачи и ограниченный круг участников. *«Круглые столы»* проводятся для обсуждения со специалистами и заинтересованными лицами конкретных проблем деятельности фирмы. *Выставки и ярмарки* все больше становятся важнейшим средством PR. На них продается продукция фирмы, демонстрируются ее достижения, налаживаются отношения с потребителями и поставщиками, проводятся рекламные мероприятия. *Юбилеи* дают возможность привлечь внимание населения к делам фирмы, поднять ее авторитет, поощрить персонал и друзей фирмы.

Приемы зарекомендовали себя как проверенное средство привлечения к участию в делах фирмы представителей самых разных кругов, могущих способствовать процветанию фирмы: представителей средств массовой информации, артистов, писателей, известных деятелей науки и культуры, представителей властных структур и т. д. Приемы различаются по масштабу: фуршет, коктейль, завтрак или обед, бокал шампанского и т. д. При проведении приемов предусматриваются представления гостей, записи в книге посетителей, раздача подарков и сувениров.

Из всех мероприятий PR одним из наиболее результативных является *презентация.*

Презентация

Под презентацией понимается представление фирмы, лица или продукции определенной аудитории.

Презентацию можно проводить как самостоятельное мероприятие или в сочетании с приемом. Презентация обычно организуется по случаю открытия или создания новой фирмы, филиалов и представительств; с целью подвести итоги года или обнародовать планы на будущее; для показа и пропаганды нового товара, нового имиджа фирмы; для представления нового руководителя либо партнера; при открытии отделений фирмы в новой стране или регионе и т. д.

На презентации товаров и услуг демонстрируются достижения фирмы в области создания качественно нового продукта с целью привлечения к нему внимания и создания благоприятных условий выведения на рынок. Презентация обычно является частью рекламной кампании, а также необходимым элементом связей с общественностью (PR). По сравнению с другими формами работы фирмы, направленными на завоевание рынка и стимулирование продаж, презентация обладает следующими преимуществами:

• по сравнению с использованием средств массовой информации (прессы, телевидения) – непосредственная обратная связь с аудиторией, возможность гибкого ответа на ее реакцию, корректировки содержания по ходу работы;

• в отличие от технических средств передачи информации и печатных публикаций – возможность воздействия на присутствующих личности презентирующего, его живого слова;

• в отличие от печатной информации – возможность использовать широкий диапазон средств: от прямой речи до самой современной аудио– и видеоаппаратуры и их сочетаний;

• по сравнению со средствами массовой информации и визуальной рекламой – точная адресация и учет особенностей данной аудитории;

• по сравнению с традиционной рекламой – возможность организации обсуждения, дискуссии с последующим использованием информации обо всем спектре настроений аудитории.

В качестве недостатков презентации следует отметить ее большую зависимость от личности презентирующего, сравнительную сложность организации и дороговизну, а также невозможность тиражирования – каждая презентация уникальна.

Работы по подготовке и проведению презентации удобно разбить на ряд элементов, каждый из которых заслуживает отдельного рассмотрения.

От идеи до темы

Идея проведения презентации, как и любая другая, возникает прежде всего в голове одного человека – менеджера, бизнесмена, маркетолога.

Это может быть примерно такая мысль: «Наш новый товар достаточно хорош, но в силу своей новизны мало известен рынку; необходимо ознакомить с ним круг лиц, от которых может зависеть продвижение товара на рынок и его широкая продажа». На этапе возникновения идеи необходимо определить, насколько в данном случае презентация лучше, чем другие способы распространения информации о товаре и связи фирмы с потенциальными потребителями (реклама на телевидении, в печати и т. д.).

Для реализации идеи прежде всего необходим повод. Таким поводом может служить появление нового товара или нового потенциального покупателя, наступление благоприятного для выведения товара на рынок сезона, повышение активности конкурентов, ответ на слухи или публикации, порочащие фирму и ее продукцию.

Презентация – скучная увертюра к фуршету.
УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ФОЛЬКЛОР

При принятии решения о презентации очень важно с самого начала точно определить ее цель, тему и аудиторию, на которую она должна быть рассчитана. Целью презентации является ответ на вопрос: «Чего мы хотим добиться, проводя эту акцию?» Одно из главных требований при формулировании цели – определенность. Цель должна быть достаточно узкой: нельзя от одного непродолжительного мероприятия требовать слишком многого. Формулировка цели должна определять, что участники мероприятия смогут узнать в результате и что от них рассчитывает получить благодаря этим знаниям фирма, проводящая презентацию.

К примеру, такими целями могут быть установление контакта российского предприятия с зарубежными фирмами для продажи им своей продукции; заключение контрактов на поставку оборудования; бартерные сделки между предприятиями и т. п. (например, заключение контракта на поставку технических средств для нужд коммунального хозяйства).

Правильно поставленная цель позволяет четко и конкретно сформулировать тему презентации. Тема прежде всего должна быть конкретной, соответствовать цели, намечать направления ее реализации. Очень важно, чтобы тема была привлекательной для приглашенных участников и, конечно, понятной им. По сравнению с целью тема должна

быть более детализированной, адресной. Так, в соответствии с приведенной выше целью тема может звучать так: «Возможные схемы поставок снегоуборочных машин для нужд коммунального хозяйства Ленинградской области». Определив тему презентации, следует ее развернуть и тщательно структурировать – разбить на составляющие и определить их продолжительность.

Презентация – это личность

В центре презентации – личность выступающего, презенти-рующего. От его качеств – умения, опыта, знаний, практической подготовленности на все сто процентов – зависит успех презентации.

Главными инструментами выступающего являются зрелищное ть, наглядность, форма выступления (прежде всего характер речи) и лишь на четвертом месте – содержание. Этим, в частности, объясняется тот общеизвестный факт, что презентации «под перевод» проходят значительно хуже, чем когда выступающий и аудитория понимают друг друга без переводчика.

Итак, решающее значение имеет зрительная (визуальная) информация. Это связано с тем, что через зрение человек воспринимает от 80 до 90 % получаемой информации. Зрительные впечатления от выступления складываются из оценки внешнего вида выступающего (внешности, одежды, манеры держаться и т. д.) и используемого им демонстрационного материала. Не последнюю роль играет и владение так называемым «языком тела». Позы и жесты человека вызывают подсознательную ответную реакцию, которая может быть как благоприятной, так и неблагоприятной для целей презентации. К примеру, сцепленные ниже пояса руки вызывают негативную реакцию, а свободная жестикуляция руками на уровне груди – положительную.

Воздействие выступающего и демонстрируемого им материала на аудиторию можно условно разложить на рациональную и эмоциональную составляющие. Рациональная опирается на разум и обращена к сознанию человека. Это содержание выступления, приводящиеся в нем аргументы, доказательства, цифры и факты.

Эмоциональная составляющая апеллирует к чувствам человека, затрагивает его подсознание. Это интонации и язык тела – мимика, жестикуляция, позы выступающего. Интонация голоса складывается из модуляций, громкости звучания, ударений. Модуляция представляет собой чередование высоких и низких тонов голоса. Она придает сказанному ярко эмоциональную окраску. Так, переход к высоким тонам свидетельствует о важности, значительности сообщаемой информации. Усиление или уменьшение громкости применяется для выделения тех мест (фраз или даже абзацев) в сообщении, которые требуют особого внимания. Этой же цели можно достичь и с помощью ударений – выделения голосом отдельных слов.

Выражение лица должно быть доброе, благожелательное, внимательное, взгляд обращен в глаза присутствующим. Надо, чтобы каждый в аудитории почувствовал, что речь выступающего адресована именно ему. Жестикуляция должна быть выразительной и умеренной, поза – естественной, раскованной, но ни в коем случае не развязной: не следует держать руки в карманах, размахивать руками, тереть лоб, причесываться и т. п.

Основной смысл воздействия выступающего на аудиторию заключается в том, что его личность уникальна. Если бы это было не так, более целесообразным (и, конечно, намного дешевле) стало бы использование на презентации видео– и аудиозаписи вместо живого оратора. Воздействие неповторимой человеческой личности определяется тем, что только человек способен сформировать и донести до присутствующих свою индивидуальную и потому особую точку зрения, выразить свое отношение к рассматриваемому предмету. Манера поведения выступающего, его поза, жесты, интонации и, естественно, аргументы будут восприниматься аудиторией как внешние проявления личности. Именно это способно вызвать у людей положительные эмоции и, что особенно важно, способствовать распространению возникших симпатий на объект презентации.

Аудитория

В ходе подготовки к презентации необходимо определить ее аудиторию. Важно все время помнить, что главный участник презентации – не товар или услуга, а человек, которому этот товар предназначен. Поэтому первый вопрос, на который должен ответить ведущий презентацию, – к кому он будет обращаться?

В зависимости от избранной аудитории устанавливаются:

• состав группы лиц, готовящих и проводящих презентацию;

• форма подачи материала;

• содержание презентации;

• степень глубины и подробности раскрытия темы.

Приняв решения по всем этим пунктам, необходимо задаться следующим вопросом: что больше всего будет интересовать участников презентации? Презентирующий должен как бы все время видеть у каждого из участников презентации горящую надпись: «А что это мне даст?»

Чтобы ответить на этот ключевой вопрос, надо прежде поставить ряд других:

• каким «багажом» по теме презентации располагает аудитория?

• как она представляет себе суть презентации?

• к какой части аудитории презентация должна быть обращена в первую очередь?

• какие нежелательные ситуации могут возникнуть по ходу презентации и как следует на них реагировать?

В процессе подготовки презентации полезно разделить участников на группы со сходными интересами – так называемые целевые группы.

Применительно к упомянутой выше теме поставок снегоуборочных машин для нужд коммунального хозяйства Ленинградской области можно представить себе следующие целевые группы:

• менеджеры, руководящие предприятиями и подразделениями;

• работники, связанные с производством;

• специалисты по маркетингу;

• работники службы качества;

• сотрудники исследовательского отдела и конструкторского бюро;

• финансовые работники;

• сотрудники отделов снабжения;

• кадровые работники.

Каждая из этих целевых групп ждет от презентации решения своих проблем. Так, к примеру:

• менеджер-руководитель хочет знать, что собой представляет презентируемая фирма, какова ее структура, организация, руководство;

• для директора по производству важно, как осуществляется изготовление, хранение, транспортировка презентируемой продукции;

• директора по маркетингу интересует, как товар оценивается на рынке, каковы цены у конкурентов, кто возможные покупатели товара;

• для работников службы качества на первом месте стоит качество презентируемого товара, порядок рекламаций и т. п.;

• работники исследовательского отдела и конструкторского бюро хотят разобраться в вопросах проектирования предлагаемого продукта, научном уровне заложенных в него технических решений и т. п.;

• финансовых работников интересует, на какую прибыльность и рентабельность можно рассчитывать, используя предлагаемый товар или услугу;

• работникам отдела снабжения важны условия поставки товара;

• работники кадровой службы озабочены проблемами подбора и обучения персонала

для обслуживания предлагаемого товара.

Определив идею, цель, тему и аудиторию презентации, можно перейти к развертыванию темы в доклад для выступления на презентации и к его структурированию.

Доклад и его аргументы

Доклад следует структурировать одновременно в двух направлениях:

• основные тезисы выстраиваются в логической связи и поел едовательно сти;

• изложение тезисов привязывается к временному графику доклада.

Логическая структура предполагает связь между отдельными тезисами, их логическую последовательность, оправданный переход от тезиса к тезису. Временная структура достигается выделением определенного времени на каждый тезис, а также привязкой доклада к реальному времени (начало и конец каждого тезиса – по часам).

Материал доклада необходимо разделить на законченные смысловые отрезки, следует наметить переходы от предыдущего отрезка к последующему, предусмотреть броское начало и ударную концовку (так называемый «бантик»).

Важнейшая роль отводится аргументации. Главные требования к аргументам – весомость, основательность, убедительность, соответствие теме, доступность аудитории. Аргументы должны сочетаться с формой доклада. В общем случае действует правило: чем тверже аргументы, тем мягче может быть форма их представления аудитории. Иными словами, если наблюдается дефицит основательных доводов, приходится компенсировать этот недостаток изысками формы их представления. (Если пре-зентирующий начинает петь или играть на саксофоне, значит, с аргументами у него не все благополучно.) При отборе аргументов следует опираться на свой личный опыт, вкус и чувство меры (чтобы не оказалось избытка или недостатка), реакцию аудитории.

Аргументы должны быть по возможности связаны в единую цепь доказательств: суть проблемы – предложения по решению – примеры – советы – оценка выгодности. Так, полезно сравнивать предлагаемый новый продукт с имеющимися, указывая на его несомненные преимущества по сравнению с продуктами конкурентов, приводить высказывания авторитетов, пользователей товара, небольшие подкрепляющие расчеты и числовые выкладки. Иногда стоит придать аргументации мягкий, ненавязчивый характер, приводить ее в форме советов, пожеланий, размышлений о пользе нового продукта и т. п.

Очень хорошо воспринимается постановка основных проблем в форме вопросов к аудитории с обращением к ней за помощью в их решении.

Средства воздействия

Для достижения должного эффекта от презентации применяется целый арсенал современных средств воздействия.

Прежде всего необходимо обеспечить наглядность представляемого материала. Важность этого требования определяется тем, что, по данным психологов, из всего получаемого объема информации человек способен запомнить не более 10 % услышанного, 30 % увиденного и 50 % увиденного и услышанного одновременно. Отсюда известная поговорка: «Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать».

Наглядность достигается путем представления демонстрационных схем, плакатов, таблиц, а также использования печатного текста в виде докладов, буклетов и т. д. Однако наглядность не является самоцелью. Она должна органически вписываться в общую концепцию презентации. Ее задача – усилить и сделать запоминающимся речевой или печатный текст, а также, что весьма важно, сберечь ценное время презентации.

Обычно перед средствами наглядности ставят следующие задачи:

• сделать доступной логику и последовательность материала доклада;

• выделить главное в содержании презентации;

• сделать более понятным смысл доклада или текста;

• раскрыть внутренние связи отдельных частей доклада или текста;

• способствовать созданию образов, закрепляющих передаваемую информацию;

Брисрфинг-это кое-кто кое-что о кое о чем.
УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ФОЛЬКЛОР

Фуршет – проверенный путь фирмы к сердцу общественности.
УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ФОЛЬКЛОР

• созданием зрительных образов сэкономить время доклада и печатный текст.

Выстраивая зрительный ряд средств наглядного отображения, необходимо продумать основополагающие вопросы:

• что необходимо отобразить?
• для чего нужно это отображение?
• для кого оно предназначено?
• какие средства для этого требуются?

Отображение может наглядно представлять идею презентации в целом и по частям, раскрывать сущность отдельных ее задач, быть своеобразной моделью всего содержания презентации. Целью отображения может быть как информация по конкретному рассматриваемому в презентации вопросу (например, тактико-техническая или экономическая характеристика товара), так и демонстрация документов, мнений участников или клиентов, подведение итогов презентации.

Осваиваем Интернет Реклама, PR и продвижение товаров

Интернет предоставляет в полное распоряжение предпринимателя и покупателя необходимую информацию о спросе и предложении товаров, их ценах, возможности создания, перевозки, хранения, возможностях сервиса и т. д. К этим данным за умеренную плату устанавливается прямой доступ в любое время суток. Бизнесмен, специалист по маркетингу получает невиданные ранее возможности размещения рекламы, проведения PR-мероприятий, виртуальной торговли и платежей.

Интернет придает маркетингу международный характер, многократно усиливает позиции предпринимателя в конкурентной борьбе. Возможности Интернета в маркетинге в значительной мере определяются и тем, что в наши дни эта сеть коммуникаций пронизывает буквально все сферы целенаправленной человеческой деятельности: литературу, искусство, науку, культуру, политику, повседневные дела – и тем самым вторгается в самую гущу жизни.

Интернет приходит в каждый дом, приносит своим пользователям нужную и полезную информацию, предоставляет бесплатную электронную почту, существенно расширяет возможности непосредственного контакта между бизнесом и его главным объектом – потребителем.

Особые возможности Интернет дает бизнесмену в области рекламы и PR. При этом Интернет используется для:

создания непрерывной во времени и пространстве коммуникации между субъектами и объектами бизнеса;

обеспечения потребителей всей необходимой информацией об интересующих их фирмах, бизнес-структурах и товарах;

создания условий для прямой купли-продажи товаров (работ, услуг);

налаживания линии обратной связи «потребитель-бизнесмен»;

оперативного распространения и наглядного представления важной для бизнеса информации;

электронных платежей;

создания виртуальных торговых и PR-площадок для передачи информации в режиме онлайн;

комплексного использования всего арсенала мультимедиа: видеокартинок, текста, теле– и кинопрограмм, цвета, стереозвука;

дальнейшего превращения информации в товар и использования рыночных механизмов (прежде всего конкуренции) для улучшения ее качества, снижения цен и т. д.

Анализ показывает, что в настоящее время главным направлением применения Интернета в маркетинге является обеспечение продвижения товара от предпринимателя к потребителю (промоушн). При этом ведущую роль играют реклама и прямые продажи. Организация прямых продаж, создание виртуальных торговых площадок – «фирменное блюдо» Интернета, получившее условное название «электронный бизнес» (не путать с электронным бизнесом в широком понимании). Электронный бизнес бурно развивается, ему пророчат большое будущее. Уже сегодня с его помощью можно купить практически все что угодно.

Для демонстрации возможностей Интернета и соответствующей рекламы недавно был поставлен следующий эксперимент. Далекий от компьютерного мира человек три недели использовал Интернет, находясь в изоляции от внешнего мира. За это время он сумел обследовать более 750 сайтов, сделал более 500 покупок, получил более 1200 писем.

Носителем пользовательской информации в Интернете является так называемая веб-страница. На сайтах фирм веб-страницы содержат информацию в форме текстов и изображений. Это сведения о фирмах и их продукции, прайслисты, соответствующие рейтинги, пресс-релизы, справочные и нормативные материалы.

При этом используются таблицы, диаграммы, графики, фотографии. Наряду с этими традиционными средствами отображения информации сейчас все шире используются специфические компьютерные возможности, которые ранее были для подобных целей недосягаемы: движущиеся изображения, компьютерная графика, мультипликация, кино– и телепоказ, стереозвук.

Но, пожалуй, самым существенным в Интернете являются не сегодняшние, пусть и весьма впечатляющие, возможности, а перспектива. Интернет бурно развивается. Созданный в 1982 году для узкого применения в военной области, к концу XX века он превратился во всемирную систему. В 1999 году Интернет охватывал 170 млн пользователей. Сегодня их количество уже на порядок больше. Появились возможности создания программ электронного бизнеса, интернет-магазинов, виртуальных торговых площадок, платежных систем, маркетинговых технологий и др.

Речь идет об информационном взрыве, сопоставимом, пожалуй, только с изобретением книгопечатания. Но книгопечатанию потребовалось 500 лет, чтобы на каждого жителя Земли пришлось всего по 2 книги. И при этом эффект воздействия книги на развитие человечества трудно переоценить. Поэтому можно без преувеличения говорить о глобальном масштабном эффекте Всемирной паутины, в том числе и в развитии бизнеса по всем направлениям. Буквально завтра следует ожидать широкого развития компьютерных систем и технологий, которые не только позволят бизнесмену показать потребителю товар и рассказать о нем, но и дадут возможность пользователю испытать «эффект присутствия» этого товара: «примерить» одежду, автомобиль и квартиру, придумать свой оригинальный товар и заказать его у предпринимателя.

Необходимо учитывать подготовку участников к восприятию наглядного материала: должностной уровень присутствующих, степень их подготовленности, знание языка, на котором ведется презентация, и т. д.

Основными визуальными средствами, обеспечивающими наглядность в ходе презентации, являются кодоскоп, «доска объявлений», отрывные листы бумаги для записи фломастером, черная доска с мелом, диапроектор. Каждое из названных средств имеет достоинства и недостатки и свой диапазон возможностей, которые надо учитывать при подготовке и проведении презентации.

Так, кодоскоп дает возможность работать без затемнения помещения; не требует от

презентирующего поворачиваться лицом к доске, теряя контакт с аудиторией; применяемые диапозитивы можно складывать послойно, наращивая изображение. Однако кодоскоп есть не везде; информация после демонстрации уходит с экрана и лишает презентирующего возможности сохранить ее для последующей работы с аудиторией. Манипулирование кодоско-пом требует соответствующих навыков: размещение материала на диапозитиве должно быть компактным и лаконичным (как правило, на одном листе один заголовок и одна тема); буквы и цифры должны читаться с любого места в зале. Выступающему нужно научиться не загораживать экран, указывать на отдельные места изображения карандашом на диапозитиве или указкой на экране и т. д.

Работа с «доской объявлений» также требует определенного искусства. Надо научиться заполнять и подбирать соответствующие карточки, уметь располагать их на доске, соединять между собой линиями связи и т. д.

Этот способ визуализации информации значительно дешевле и проще, чем кодоскоп. Он допускает сохранение сделанных «объявлений» до конца презентации; их содержание можно менять и наращивать. Однако здесь не обойтись без того, чтобы не повернуться к аудитории спиной, «доска» не подлежит длительному хранению и транспортировке и после демонстрации, как правило, прекращает существование.

Использование отрывных листов бумаги для записей фломастером имеет те же плюсы и минусы, что и «доска объявлений». Впрочем, эта форма представления информации еще проще: листы можно сохранять и в течение всей презентации держать перед глазами участников.

Применение черной доски с мелом уходит в прошлое из-за очевидных недостатков по сравнению с описанными выше средствами. Все менее популярна и работа с диапроектором, который по всем показателям уступает ко до скопу, не имея большинства его преимуществ.

В качестве общих правил размещения информации при использовании любых средств визуализации следует назвать продуманное размещение материала по всему визуальному ряду и по каждой картинке в отдельности.

Большое значение имеет нумерация картинок, правильное размещение заголовков, лаконичная и вместе с тем значительная смысловая емкость отдельных кадров.

Вот еще несколько полезных правил:

• одна картинка – одна тема;

• главное содержание располагается ближе к центру;

• примерно треть картинки – свободна;

• основное содержание рекомендуется выделить шрифтом, цветом, подчеркиванием либо заключением в прямоугольник.

Опытный выступающий обычно не останавливается на одном, даже самом сильном средстве визуализации, а находит их наилучшее сочетание, исходя из содержания и формы презентации и своих возможностей.

Презентация, как всякая целенаправленная акция, требует тщательно продуманного и умелого управления. Для этого необходимо заблаговременное планирование, организация, координация при проведении, а также заключительный анализ с оценкой, выводами и рекомендациями. Презентацию целесообразно планировать в следующем порядке:

1) хронометраж всех событий презентации от начала до конца в реальном и оперативном времени;

2) описание основных событий презентации (начало, ход, концовка);

3) указание ответственного (одного) и лиц, проводящих каждое мероприятие;

4) средства визуализации по каждому мероприятию;

5) перечень и образцы разрабатываемых материалов (буклеты, доклад, информационные материалы и справочные данные).

Все эти материалы в совокупности образуют так называемый сценарий презентации. Вот краткое содержание (канва) одного из возможных вариантов сценария:

• открытие презентации должностным лицом фирмы (желательно, чтобы это было

первое лицо);

• представление аудитории ведущих руководителей презенти-рующей фирмы и наиболее важных из числа присутствующих на презентации лиц;

• показ видеофильма (длительностью не более 15 мин.), отражающего суть презентации;

• выступление представителя презентирующей фирмы с докладом (не более 30 мин.);

• ответы на вопросы присутствующих (не более 15 мин.);

• предоставление слова гостям (не более 5 мин. на одного выступающего, число выступающих не более пяти);

• вручение гостям сувениров, рекламных и информационных материалов, памятных значков и т. п.;

• коктейль или фуршет – для установления личных контактов (не более 1 ч);

• развлекательная программа (не более 45 мин.).

Лучшее время для проведения презентации – после обеда, начало – в 15 или 16 ч. Оптимальная продолжительность (без коктейля и развлекательной программы) – 2 ч. Необходимо заблаговременно разослать приглашения с короткой информацией о целях и основном содержании презентации. В приглашениях следует указать место (и как к нему проехать), время (от и до), программу, состав приглашенных на презентацию.

Неотъемлемой частью сценария презентации является текст доклада выступающего (о структуре доклада и его аргументации было рассказано выше). Текст доклада целесообразно напечатать заблаговременно и раздать присутствующим.

Задачами доклада при этом будут следующие:

• информировать участников об основном содержании презентации;

• служить итоговым документом для информирования лиц и организаций, которые не участвовали в презентации.

Доклад может быть подготовлен в двух вариантах:

• первоначальный сокращенный вариант (тезисы) для проведения презентации;

• развернутый вариант – для публикации.

Весьма эффективным средством продвижения товаров от предприятия к потребителям, существенно дополняющим рекламу и PR, является стимулирование продаж.

Стимулирование продаж

Стимулирование продаж представляет собой ряд взаимоувязанных мер поощрения торгового персонала фирмы, работников каналов распределения товаров и потребителей с целью увеличения прибыльности продаж. Меры по стимулированию торгового персонала фирмы включают:

• мероприятия по повышению квалификации;

• деловые встречи;

• выставки;

• игры, лотереи;

• конкурсы;

• премии.

Мероприятия по повышению квалификации проводятся в форме учебных занятий, конференций, съездов, семинаров, стажировок (в том числе зарубежных), деловых игр, способствующих повышению профессионального уровня персонала фирмы. Деловые встречи дают возможность наладить деловые и личные контакты между работниками фирмы и их коллегами, работающими в различных регионах страны. Выставки демонстрируют товары данной фирмы и фирм-поставщиков, облегчают выявление новых покупателей и расширение контактов с клиентами и партнерами. В ходе игр и лотерей персонал фирмы получает возможность проявиться, заработать призы и выигрыши (иногда немалые). Конкурсы проводятся по определенным заданиям, их результаты оцениваются

компетентным и авторитетным жюри. Премии обычно присуждаются один или два раза в год за лучшие результаты в профессиональной деятельности. Они могут быть в денежной форме, а также в виде подарков, туристических путевок и т. п.

Стимулирование работников каналов распределения товаров пр едусматри вае т:

• бесплатное предоставление товаров;
• зачеты за покупку;
• поощрение дилеров;
• совместную рекламу и выставки;
• экспозиции в местах продаж.

Бесплатное предоставление товаров предполагает передачу нескольких упаковок товаров посреднику (как правило, за определенную партию купленных). Может быть также предложен зачет части средств, уплаченных за покупку. Дилеров обычно поощряют наличными деньгами или подарками. Можно также раздавать им бесплатно фирменные сувениры (как правило, это продукция фирмы, снабженная специальными фирменными знаками). Дилеры и оптовики могут вознаграждаться за включение товара в их номенклатуру. Хорошим поощрением дилеров и торговцев-оптовиков является организация фирмой совместной с ними рекламы и экспозиции товаров в местах продажи.

Стимулирование потребителей включает:

• льготные упаковки товаров;
• возможность возврата уплаченных за товар денег;
• купоны;
• премии;
• зачетные талоны;
• лотереи и конкурсы;
• распространение образцов;
• шоу, концерты и другие зрелища.

Льготная упаковка товаров – это всевозможные льготы покупателю, связанные с тарой. Например, большее количество товара в той же упаковке за ту же цену; в той же таре комплект товаров (лекарство с мерной ложкой) и т. ^.*Возможность возврата денег* дает покупателю уверенность в доброкачественности товара. *Купоны* представляют собой предварительные обязательства фирмы продать конкретный товар по сниженной цене. В качестве *премии* выступает товар, который прилагается к основной покупке бесплатно или по низкой цене (например, хороший ремешок к дорогим *часам). Зачетные талоны,* вручаемые при покупке, дают людям возможность дополнительно получить бесплатно или по сниженной цене другой нужный им товар или услугу. *Лотереи и конкурсы* дают возможность при получении товара участвовать в лотерее или конкурсе и получить крупный выигрыш. *Распространение образцов* предполагает передачу образца товара (как правило, новинки) бесплатно «на пробу». *Шоу, концерты и другие зрелища* обычно сопровождают массовую распродажу товара. Их цель – привлечь широкую публику. Например, перед торговым комплексом в Купчине в Санкт-Петербурге установили огромную куклу, которая кланяется в пояс, предлагая зайти в магазин и купить товар.

Рассмотренные меры по стимулированию сбыта, применяемые фирмой совместно и в строгом согласовании с рекламой, находят сегодня самое широкое применение, существенно увеличивая объем и прибыльность продаж.

8 -й шаг позволил вам освоить правила закупок и продаж товаров. Пришло время подумать о том, как лучше обезопасить себя от возможных неприятных явлений, сопровождающих бизнес.

Шаг 9-й
Не дай себе засохнуть

Придется рисковать

Пришло время поговорить об одном весьма опасном и вместе с тем перспективном спутнике малого бизнеса. Речь пойдет о предпринимательском риске. Дело в том, что предпринимателю часто приходится принимать ответственные решения в условиях неполной информации, при недостаточной ясности обстановки. Такие решения сопряжены с неизбежным риском.

Проблема принятия решений в условиях риска важна еще и потому, что ссылками на возможный риск некоторые бизнесмены объясняют свое бездействие. Риском также пытаются оправдать свои ошибки, промахи, неумение. Смелый расчет, деловая предприимчивость, если они связаны с неизбежным риском, не всегда поощряются.

Наиболее сложные и ответственные решения, связанные с риском, принимаются по вопросам обоснования реконструкции предприятия, выбора производственной структуры, новых технологических процессов, перехода на выпуск новой продукции и т. д. В наше время большинство серьезных решений, сопряженных с риском, не может быть принято интуитивно, исходя лишь из предшествующего опыта и здравого смысла. Попытки выработки решений «на глаз» на основе житейской мудрости сплошь и рядом заканчиваются провалом.

Очень важно разобраться в том, что такое риск. Опыт человечества свидетельствует: тот, кто умеет вовремя рисковать, оказывается в большом выигрыше. Вспомним решительных политиков, отважных полководцев, бесстрашных предпринимателей и инженеров, наконец, примеры из собственной жизни, когда «смелость города берет». Риск – не прихоть и не красивый жест. Во многих случаях решение, сопряженное с риском, оказывается неизбежным, уклониться от рискованных действий, обойтись без них просто нельзя. Может ли руководитель предприятия в порядке перестраховки отказаться от выгодного заказа, выполнение которого связано с некоторым неустранимым экономическим риском? Может ли предприниматель перейти к выпуску и реализации новой продукции, начисто исключив возможность убытков из-за срывов в снабжении, плохого сбыта, капризов погоды и других причин? Можно ли радикально реконструировать производство, перестроить его хозяйственный механизм, полностью застраховав себя от неожиданных последствий столь решительного шага? Необходимо, конечно, сделать все, чтобы уменьшить нежелательный риск, но если действия, сопряженные с ним, оказываются неизбежными, то надо научиться расчетливо рисковать, овладев наукой и искусством риска. Нужно уметь проводить четкую границу между оправданным и неоправданным риском, а значит, воспользоваться теми преимуществами, которые способен дать обоснованный риск.

Для того чтобы разумно, расчетливо рисковать, следует прежде всего разобраться, откуда берется риск, в чем его причины.

Что можно делать в казино без риска?

Ответ: утешать проигравшихся.

Три причины риска

Слово «риск» имеет испано-португальское происхождение и означает «подводная скала» (недаром «риск» похож на «риф»), то есть опасность. Под риском, говорится в «Толковом словаре русского языка», следует понимать «действие наудачу, в надежде на счастливый исход». Из этого определения ясно – идти на риск нас вынуждает неопределенность обстановки: надо действовать, а как – неизвестно. Драма необходимости выбора при недостаточных основаниях знакома экономистам и инженерам, руководителям и предпринимателям – всем, кому приходится принимать решения. Чем больше при этом неопределенность, тем больше и риск.

Из краткого определения риска следует, что, во-первых, он представляет собой образ действий в неясной, неопределенной обстановке (наудачу), во-вторых, что рисковать следует

лишь в тех случаях, когда возможен успех (в надежде), и, в-третьих, что ожидаемый положительный результат риска носит закономерный характер (счастливый исход). Итак, резюмируем следующие характеристики риска: неопределенность, ожидание успеха и надежду на счастливый исход.

Если за работу отвечает более одного человека, виновного не найти.
Из «ЗАКОНОВ МЕРФИ» – американского управленческого фольклора

Каковы причины неопределенности, порождающей риск?

Первая причина – незнание, то есть неполнота, недостаточность знаний об окружающем мире. С этой трудностью человек столкнулся очень давно, в те далекие времена, когда впервые стал принимать осмысленные решения. Ведь уже тогда неопределенность была помехой любого начинания. Неосведомленность о законах природы мешала производственной деятельности, не позволяла эффективно вести хозяйство. И люди стали стремиться всеми силами изгнать неопределенность из своей жизни. История развития человечества – это вместе с тем история борьбы с неопределенностью. Раскрывая закономерности в сложных явлениях природы, наука все более ограничивала сферу действия этой неопределенности: установление причин разливов рек и астрономических явлений, открытие закона всемирного тяготения и плавки металлов заставили неопределенность сильно потесниться. Были попытки и совершенно избавиться от нее. «Ум, которому были бы известны для какого-либо момента все силы, одушевляющие природу, и относительное положение всех ее составных частей… обнял бы в одной формуле движение величайших тел вселенной наравне с движением легчайших атомов: не оставалось бы ничего, что было бы для него недостоверно^ будущее, так же как и настоящее, предстало перед его взором», – писал великий французский ученый П. Лаплас на рубеже XVIII и XIX столетий. По Лапласу, все в мире предопределено. Стоит лишь хорошо изучить мир – и неопределенности не останется места. Наивность подобных воззрений сегодня ясна каждому школьнику.

Незнание, неосведомленность – далеко не единственная причина неопределенности. Предположим, мы хорошо осведомлены и обстановка нам ясна. Можем ли мы, однако, быть уверены, что все пойдет как по маслу? Увы, не исключено, что погода вдруг изменится неожиданным образом, механизм выйдет из строя, в экономике предприятия наступит резкое ухудшение. В наши планы готов вмешаться некто могущественный и коварный. Имя этого нового источника неопределенности – случайность.

Случайностью мы называем то, что в схожих условиях происходит неодинаково, причем заранее нельзя предугадать, как будет в этот раз. Спланировать каждый случай невозможно. А раз мы не знаем, к чему может привести случайность, появляется риск.

Итак, мы отметили пока две причины неопределенности и связанного с ней риска: незнание и случайность. Есть и третья: противодействие. Так, противодействие проявляется в неопределенности обеспечения плана предприятия ресурсами, нарушении договорных обязательств поставщиками, авариях техники. Могут противодействовать начинаниям также неопределенность спроса на продукцию и трудности ее сбыта. В так называемой конфликтной ситуации противодействие часто приводит к необходимости принимать решения, сопряженные с риском. Примерами такой ситуации могут служить конфликты между грузоотправителем и грузополучателем, строителем и заказчиком, трудовые конфликты в коллективе, всевозможные разбирательства по результатам аварий – одним словом, все те случаи, когда интересы сторон не совпадают.

Изучая риск, нельзя обойти вниманием полезный опыт бизнеса, сопряженного с риском, накопленный успешными зарубежными предпринимателями, прежде всего американцами.

Как рискуют американцы

Американские менеджеры понимают риск так же, как и мы. В одной из книг по бизнесу, выпущенной в США, риском называются «шансы на нанесение ущерба или убытков вследствие занятия каким-либо делом». Но в отличие от нас американские менеджеры уже давно ввели экономический риск в практику и уделяют ему огромное внимание. Помимо объективных причин для «любви к риску», связанных с рыночной системой свободного предпринимательства, сыграла роль и субъективно присущая американцам предпринимательская, порой авантюрная жилка, унаследованная от предков-эмигрантов, заброшенных в Новый Свет бурным потоком жизни. В условиях суровой борьбы за существование и острой конкуренции уклонение от риска неминуемо оборачивалось поражением.

Американские менеджеры различают два вида риска.

Первый – неизбежный риск, который можно заранее учесть и переложить на плечи страховых компаний, заключив с ними договоры страхования имущества. Сюда включаются риски утрат от землетрясений, пожаров, наводнений и других стихийных бедствий, от аварий, ведения в районе бизнеса боевых действий, краж, народных волнений, транспортировки грузов. Сюда же причисляются риски потерь от нечестности и небрежности работников фирмы, а также от нарушения обязательств партнерами, субподрядчиками и другими участниками бизнеса. Отдельно страхуется риск приостановки деловой активности, риски потерь от смерти или болезни менеджеров и сотрудников предприятия. Все эти риски страхуются разветвленной сетью страховых компаний (в основном частных). Предусматривается страхование убытков из-за войн и народных волнений, пожаров, землетрясений и других стихийных бедствий. Страхуются перевозки грузов на всех видах транспорта. Выдаются страховые полисы для возмещения убытков от небрежности персонала, приостановки деловой активности фирмы, а также компенсации потерь от смерти, несчастного случая или болезни руководителей и персонала предприятий.

При страховании от нечестности служащих можно приобрести в страховой компании так называемые «боны честности», а от невыполнения обязательств партнерами или субподрядчиками – «боны гарантии». В печати не раз сообщалось о страховании боксерами своих рук, бегунами – ног, певцами – голоса, а кинозвездами – обворожительной улыбки. Условия страхования определяются расчетами.

Второй вид риска в предпринимательстве, пожалуй, более важный. Он связан с неопределенностью самого процесса бизнеса. К нему относится риск потерь из-за непредсказуемого изменения рыночного спроса и предложения на товары и услуги, изменения мировой конъюнктуры акций и других ценных бумаг, биржевой игры цен, изменения моды, появления неожиданных достижений научно-технического прогресса, изменения в объеме добычи полезных ископаемых и т. д. Все эти причины неустранимы и не могут быть полностью компенсированы никаким страхованием. Единственный способ обезопасить себя от последствий неопределенности бизнеса – отказаться от его ведения в случае явной нелепости или неполноты информации. Поэтому американские менеджеры, так же как и их коллеги из других стран, принимают ряд серьезных мер, связанных с риском предпринимательства. Вот некоторые из них.

1. Организуется квалифицированная и хорошо технически оснащенная служба информации. Тщательно изучается положение на рынке, состояние конкурентов, потребительский спрос, возможности научно-технического прогресса.

2. Создается служба прогнозирования, которая позволяет бизнесмену заглянуть в завтрашний день, проследить тенденции развития рынка (спроса, предложения, цен и т. д.), появление новых средств производства, новых материалов и технологий.

3. Организуется разумно-достаточное резервирование товаров, производственных мощностей, позволяющее избежать потерь от резких изменений рыночной конъюнктуры.

Помимо этих мер общего характера, принимается ряд усилий по снижению риска в различных направлениях деятельности.

Чтобы снизить риск неправильного определения главных направлений бизнеса, проводится тщательная экспертиза проектов, просчитываются варианты с помощью построения математических моделей на компьютере, привлекается высококлассная экспертиза.

Для сведения к минимуму финансовых просчетов, исключения гибельного замораживания средств часть инвестиций передается в руки других фирм, что позволяет сократить сроки реализации проектов, сосредоточить усилия на нужных направлениях.

Чтобы уменьшить неизбежный коммерческий риск, проводится тщательная балансировка технико-экономических показателей, принимаются меры по повышению рентабельности капитальных вложений.

В целях ограждения бизнеса от последствий непредсказуемости, неопределенности рыночной конъюнктуры (спроса, предложения, цен), экономической нестабильности и колебаний моды проводятся маркетинговые мероприятия, включающие тщательное изучение рынка, эффективную рекламу, а также постоянное прогнозирование и планирование деятельности.

Для снижения риска потерь от противодействия конкурентов ведется постоянная работа по их выявлению и изучению, скрупулезный учет возможных последствий конкуренции по всей деятельности предприятия и принимаются меры для ее нейтрализации.

Чтобы свести к минимуму последствия не оптимального распределения ресурсов (денег, персонала, сырья, материалов, транспортных возможностей и т. д.), принимаются соответствующие меры: расчеты и реализация планов на оптимальность.

С целью снижения риска из-за ошибок менеджеров и прочего персонала, их плохой исполнительности и малой инициативности устанавливается постоянно действующая система контроля и материального стимулирования, основанная на изучении мотивов трудовой деятельности каждого работника, проводятся меры по их активизации, созданию благоприятного психологического климата и т. п.

Риск-действие «на авось» в расчете на «небось».

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ФОЛЬКЛОР

В ситуации, для которой известен только один вариант решения, никогда не принимай его и не отклоняй. Даже если этот вариант кажется хорошим, отложи решение и попробуй найти другие варианты Лишь сравнение нескольких вариантов позволит выбрать наилучший.

Для сокращения риска потерь из-за непредвиденных экономических и политических потрясений, стихийных бедствий, экологических катастроф следует заранее предусмотреть ситуационное управление по этим обстоятельствам. Каждый менеджер и другие работники предприятия должны знать, что им следует делать в данных ситуациях.

Чтобы снизить риск последствий неожиданного и непредвиденного изменения хозяйственного, трудового и иного законодательства (что весьма сегодня для нас актуально), ведется постоянная работа по изучению не только текстов действующих документов, но и их теоретической основы, по прогнозированию путей их трансформации с привлечением к этой работе ученых, законодателей, работников налоговой инспекции, представителей правоохранительных органов. Не зря в США юристы в большом почете: многие менеджеры имеют юридическое образование.

Все американские менеджеры владеют методами рационального риска, умеют выполнять его расчеты, уменьшать нежелательные последствия. Одним из широко распространенных в США и практически неизвестных у нас методов страхования риска является так называемое хеджирование (что означает ограждение от потерь). Смысл хеджирования состоит в том, что при заключении контракта на куплю-продажу товара на бирже участники сделки заранее договариваются на определенное количество товара по строго оговоренной цене. При этом гарантируется выплата и получение данной суммы, какие

бы колебания цен в будущем, в пределах указанного срока, ни происходили.

Распространенным способом снижения потерь при риске является в США метод самострахования, когда фирма на случай потерь создает специальный резервный фонд, предназначенный для их возмещения. При этом страхование распространяется лишь на часть имущества предприятия. Подобное страхование выгоднее фирме, чем привлечение для этой цели страховой компании. Кроме того, самострахование оказывается выгоднее и при малых вероятностях убытков, например когда у фирмы множество однотипных единиц имущества. Так, транснациональные нефтяные компании обладают несколькими сотнями танкеров. Вероятность потери одного танкера в год весьма мала. Поэтому компания предпочитает не страховать их у страховых фирм, а возмещать потери из своих средств. Это существенно дешевле, чем оплачивать страховку всех танкеров. Конечно, при этом требуется расчет, аналогичный тому, о котором мы уже упоминали.

Действия в рискованной ситуации требуют от менеджера знаний и целенаправленной работы. В крупных американских фирмах существует специальная, новая для нас должность – менеджер по риску.

Вернемся, однако, на родную почву. Как в нашей стране относятся к риску, каковы его правовые основы? Оправдывает ли законодательство предпринимателя и менеджера, если в результате рискованных действий предприятию нанесен ущерб?

Право на риск

Главный вопрос, на который призваны ответить юристы, – *влечет ли решение, связанное с риском, материальную ответственность рискующего (например, ответственность менеджера перед собственником) лишь на том основании, что он пошел на риск?* Иными словами: является ли риск своеобразным видом умышленной вины, за которую должно последовать наказание? На этот коренной вопрос правоведы отвечают с почти полным единодушием: решение о риске в определенных случаях не несет никакой вины. В этом смысле правовое понятие риска означает допущение принимающим решение невыгодных последствий от возможного результата правомерных действий или событий. Следовательно, риск оправдан в случаях, если действия, сопряженные с ним, правомерны, а отрицательный результат, нанесенный ущерб являются следствием причин, которые, во-первых, не зависят от принимающего решение и, во-вторых, не могут быть им заранее точно предсказаны. На каждом из этих обстоятельств, делающих риск оправданным и снимающим с принимающего решение вину за отрицательные последствия риска, следует остановиться подробнее.

Под *правомерными действиями,* коротко говоря, понимаются действия законные, соответствующие положениям руководящих документов, правил и т. д. Риск правомерного действия всегда оправдан. Правомерные действия не связаны с положительным или отрицательным результатом. Принцип «победителей не судят» не имеет к правомерности риска никакого отношения. Правомерными признаются законные действия и в том случае, когда их результат оказался отрицательным, связанным с определенными потерями, убытками и т. п.

Соответствующая статья Трудового кодекса, например, указывает: «Недопустимо возложение на рабочего или служащего ответственности за такой ущерб, который может быть отнесен к категории нормального производственно-хозяйственного риска». В комментарии к этому документу раскрывается понятие нормального производственно-хозяйственного риска: «Например, работник не должен нести ответственность за ущерб, происшедший при изыскании и опробовании новых, оправданных в данных условиях технических приемов работы, если эти мероприятия проводились в установленном порядке».

Поскольку при подобных определениях правомерного риска все же сохраняется известная доля неопределенности «вкусового» подхода, правоведение предлагает

пользоваться конкретными признаками правомерности риска. Риск признается правомерным лишь при одновременном наличии следующих четырех условий:

1. Риск должен соответствовать значению той цели, для которой он предпринимается.
2. Цель эта не может быть достигнута обычными, нерискованными средствами.
3. Риск не должен переходить в заведомое причинение ущерба.
4. Объектом риска, как правило, должны являться материальные, вещественные факторы, но не жизнь и здоровье человека.

Нарушение хотя бы одного из этих условий исключает правомерность производственного риска.

Особо рассматриваются как условия оправданного риска *невыгодные последствия* от возможного результата объективно-случайных или объективно-невозможных действий. Как мы знаем, случай является неизбежным и закономерным спутником практически любого события. То есть заранее однозначно предвидеть исход, точный результат каждого отдельного решения, в том числе и связанного с риском, в ряде случаев невозможно. Что не мешает, однако, установить и разумно использовать закономерности случайного, определяя мерой и числом возможности наступления, шансы тех или иных случайных событий. При этом необходимо отличать понятие «случая» в субъективном смысле, случая, связанного с человеческим сознанием, от объективного случая, существующего независимо от нас.

Субъективный случай определяется правом как понятие, противопоставляемое вине («я не виноват, так как это произошло случайно для меня»). *Объективный случай* не зависит от нашего сознания, он является формой проявления необходимости. Поэтому объективно-случайные события могут быть заранее рассчитаны с достаточной точностью.

Правда, характер этих расчетов отличается от расчетов событий неслучайных. Так, например, нельзя точно вычислить заранее, будет ли данная деталь с браком или нет, в какой момент произойдет авария, пожар или выход из строя ответственного механизма. Однако, применяя законы случая – теорию вероятностей, можно заранее с полной определенностью рассчитать, что, скажем, в среднем следует ожидать одну бракованную деталь на сотню изготовленных (риск 1 %). Что дает эта цифра с точки зрения правомерности риска? В массовых случайных явлениях на основе среднеожидаемого числа появлений тех или иных событий можно судить о целесообразности действий, сопряженных с риском. Так, зная, что технический риск в данной производственной ситуации составляет 1 %, можно точно определить меры контроля, который исключит попадание бракованной детали в ответственный прибор или механизм. Непринятие этих мер может квалифицироваться как неправомерное.

В последнем примере использован известный в теории вероятностей *принцип практической уверенности.* Суть его заключается в том, что если вероятность события, результатом которого является нанесение ущерба, близка к единице, то можно говорить о его достоверности. Если же вероятность близка к нулю, то говорят о невозможности такого события. Иными словами, если вероятность исхода действий, связанных с риском, может быть рассчитана и близка к ста либо к нулю процентов, то, несмотря на случайный характер этого исхода, уместно практически считать его достаточно определенным. Скажем, выход технической системы из строя – событие, безусловно, случайное. Между тем, если расчет показывает, что вероятность такого случайного события близка к единице, можно считать отказ системы неизбежным, а риск – неоправданным. С другой стороны, если расчет говорит о том, что вероятность такого события практически равна нулю, то это случайное событие можно считать невозможным, а риск – вполне оправданным.

В экстренных случаях, не терпящих отлагательств, положительное решение принимай лишь при полной уверенности в его правильности. Если сомневаешься-решай отрицательно.

В ряде случаев под риском понимается «действие при достижении какой-либо цели без точного расчета». Подобная формулировка является явно недостаточной, ибо наряду с «негативным» риском существует и «позитивный»: в определенных условиях риск может

быть не только допустим, но и целесообразен и полезен. Причем непременной характеристикой такого риска является не отсутствие расчета, а, наоборот, точный расчет.

Тесная совместная работа с юристом необходима предпринимателю не только в связи с проблемами риска.

В дружбе с юристом

Рыночная экономика – это экономика собственности и собственников (подобно тому, как командно-административная экономика – экономика начальников). Вопросы же собственности решаются не в коридорах административной власти, а в суде, то есть там, где решающее слово – за специалистами по правовым вопросам – за юристами.

В нашей стране правосудие осуществляется в соответствии с Конституцией Российской Федерации и законами, определяющими судебную систему России.

Правосудие вершится федеральными судами, конституционными (уставными) судами и мировыми судьями субъектов Федерации. Защита интересов предпринимателей, как правило, ведется арбитражными судами – органами, специально созданными для рассмотрения и разрешения экономических споров, в которых участвуют предприниматели.

При рассмотрении дел в суде предприниматели могут пользоваться услугами адвокатов. Помимо ведения дел в суде, адвокаты оказывают правовую помощь предпринимателям путем консультаций и представительства их интересов. Адвокаты объединяются в коллегии – профессиональные коллективы, созданные на добровольной основе для оказания правовых услуг. С той же целью организуются юридические фирмы, консультации, бюро, кооперативы и т. п. Работа адвокатов оплачивается предпринимателем на договорной основе.

Особая роль в правовом регулировании предпринимательской деятельности отводится арбитражным судам. Высшим судебным органом по разрешению экономических споров и иных дел, рассматриваемых арбитражными судами, является Высший арбитражный суд Российской Федерации. Он же дает разъяснения по вопросам судебной практики и осуществляет надзор за деятельностью арбитражных судов.

Следует иметь ввиду, что арбитражный суд является единственным государственным органом, имеющим право рассматривать и разрешать экономические споры между организациями – юридическими лицами, а так же между малыми предпринимателями, зарегистрированными без образования юридического лица.

Система арбитража включает три уровня.

Первый уровень – это федеральные арбитражные суды 89 субъектов Российской Федерации. В них рассматриваются дела в первой инстанции, а также пересматриваются дела по апелляциям на судебные решения, не вступившие в законную силу.

Второй уровень – это 10 федеральных окружных арбитражных судов, каждый из которых рассматривает кассационные жалобы на решения арбитражных судов субъектов Российской Федерации в пределах своего округа.

Третий уровень – это Высший арбитражный суд, принимающий окончательные решения по экономическим спорам (они могут быть пересмотрены только в надзорном порядке).

Арбитражный судебный процесс складывается из следующих этапов:

• возбуждение производства по делу;

• подготовка материалов для рассмотрения в судебном заседании;

• судебное заседание (разбирательство);

• возможный пересмотр решения суда (по апелляции, по кассации, по вновь открывшимся обстоятельствам, в порядке надзора);

• исполнение судебного решения.

С пола упасть нельзя.

Из «ЗАКОНОВ МЕРФИ»– американского управленческого фольклора

Никогда не спорьте с дураком-люди могут не заметить между вами разницы.

Из «ЗАКОНОВ МЕРФИ»-американского управленческого фольклора

В арбитражном судебном процессе участвуют:

• истец и ответчик (их называют «сторонами»);

• третьи лица, заявляющие собственные требования по предмету спора;

• прокурор;

• адвокат;

• органы власти и иные органы, законно выступающие в защиту чужих интересов (милиция, налоговая полиция, другие правоохранительные учреждения);

• с виде те л и, переводчики, экс пер ты, представители сторон.

Защита нарушенного права предпринимателя осуществляется на основании поданного им в арбитражный суд искового заявления (иска). В иске предприниматель в письменном виде излагает свои экономические требования к другому лицу – ответчику. Задача арбитражного суда – проверить обоснованность и законность предъявляемых требований и принять соответствующее решение.

Иск может быть предъявлен как самим истцом, так и его представителем, действующим по доверенности.

Арбитражное дело должно быть рассмотрено в суде в пределах двухмесячного срока со дня подачи иска.

На решение арбитражного суда может быть в течение одного месяца со дня решения подана апелляция (обжалование) в арбитражный суд более высокой инстанции, который вновь рассматривает дело по существу с участием сторон, прокурора, свидетелей и т. д. Суд апелляционной инстанции в течение месяца обязан рассмотреть апелляцию и принять одно из возможных решений: оставить решение суда без изменения, отменить его полностью или частично либо прекратить производство по делу.

На решение суда апелляционной инстанции также может быть в течение месяца подана жалоба – кассация в суд более высокой инстанции. Кассация отличается от апелляции тем, что вышестоящий суд рассматривает лишь формальную сторону дела. Присутствие всех участников процесса при этом не обязательно. На рассмотрение кассационной жалобы также отводится один месяц.

Наконец, существует еще возможность пересмотра дела в порядке надзора уполномоченными на то государственными органами – как на основании протестов должностных лиц, так и по собственной инициативе. При этом возможность пересмотра судебных решений не ограничена сроками.

Арбитражный процесс завершается исполнением судебных решений. Для этого арбитражный суд выдает исполнительный лист – документ, обязательный к исполнению всеми учреждениями, организациями, должностными лицами и гражданами на всей территории Российской Федерации. Исполнительный лист может быть предъявлен к исполнению не позднее шести месяцев после вступления решения арбитражного суда в законную силу.

Люди путают правосудие с предписаниями начальства.
СТАНИСЛАВ ЕЖИ ЛЕЦ, польский сатирик

Плата за страх

Одна из теневых сторон жизни предпринимателя – постоянная угроза, даже страх потери добытого тяжким трудом капитала. Лучшим лекарством от этого страха является страхование имущества и деятельности малого предпринимателя.

Под страхованием понимаются отношения по защите имущественных интересов юридических и физических лиц (страхователей) при наступлении определенных событий, приносящих им ущерб (страховых случаев), за счет денежных фондов, формируемых страховщиком из уплачиваемых страхователем страховых взносов.

Страхование осуществляется на основании договора имущественного или личного страхования, заключаемого страхователем со страховой организацией *(страховщиком)*.

Страховая услуга выступает в качестве товара, объекта купли-продажи, на который формируются спрос и предложение на страховом рынке.

Страхователями выступают юридические и физические лица, имеющие страховой интерес и вступающие в отношения со страховщиком на основе соглашения или в силу закона.

В качестве страховщиков выступают юридические лица различных организационно-правовых форм, имеющие разрешения (лицензии) на страхование соответствующего вида.

Страховая сумма – это денежная сумма, которую страховщик обязуется выплатить страхователю при наступлении страхового случая. Она определяется *страховым* договором.

При страховании имущества или предпринимательского риска (если договором страхования не предусмотрено иное) страховая сумма не должна превышать их действительную стоимость (страховую стоимость). *Страховой стоимостью* считается действительная стоимость имущества в день и в месте его нахождения при заключении страхового договора, а для предпринимательского риска – убытки от предпринимательской деятельности, которые страхователь может понести при наступлении страхового случая.

Приведите оптимистические опровержения следующих пессимистических
1) Будет хуже.
2) *Мы на самом дне.*
Ответ:
1) Хуже не будет.
2) Снизу постучали.
Из «ЗАКОНОВ МЕРФИ»– американского управленческого фольклора

В договорах личного страхования и страхования гражданской ответственности страховая сумма определяется по усмотрению сторон.

На страховом рынке действуют как государственные, так и частные страховые организации: страховые фирмы, страховые агенты и страховые брокеры.

Страховая фирма – организация, выполняющая функции страховщика.

Страховой агент – физическое или юридическое лицо, действующее по поручению и от имени страховщика.

Страховой брокер – физическое или юридическое лицо, зарегистрированное в качестве предпринимателя, представляющее интересы страховщика или страхователя и от своего имени ведущее посредническую деятельность по страхованию.

Страхование может быть как добровольным, так и обязательным. *Добровольное* страхование осуществляется на добровольной основе в соответствии со страховым законодательством и предполагает все возможные виды страхования. *Обязательное* страхование осуществляется юридическими и физическими лицами в случаях, когда законом на указанных лиц возлагается обязанность страховать в качестве страхователей жизнь, здоровье или имущество других лиц либо свою гражданскую ответственность перед другими лицами за свой счет или за счет заинтересованных лиц.

Обязательное страхование может также производиться за счет средств

государственного бюджета (государственное обязательное страхование).

Различают имущественное и личное страхование.

По договору *имущественного* страхования страховщик обязуется за обусловленную договором плату (страховую премию) при наступлении предусмотренного в договоре страхового случая возместить страхователю или иному лицу, в пользу которого заключен договор (выгодоприобретателю), причиненные вследствие этого события убытки в застрахованном имуществе, в пределах страховой суммы.

По договору *личного* страхования страховщик обязуется за уплачиваемую страхователем обусловленную в договоре сумму выплатить единовременно или выплачивать периодически страховую сумму в случае причинения вреда жизни или здоровью самого страхователя или другого названного в договоре гражданина (застрахованного лица) или достижения им определенного возраста либо наступления в его жизни иного предусмотренного договором страхового случая.

При договоре личного страхования право на получение страховой суммы принадлежит лицу, в пользу которого заключен договор.

Законом не допускаются некоторые виды страхования, в частности:

• страхование противоправных интересов (например, действий, связанных с мошенничеством, уклонением от уплаты налогов или иными нарушениями закона);

• убытков от участия в играх, лотереях и пари;

• расходов, к которым лицо может быть принуждено в целях освобождения заложников.

Имущественное страхование включает страхование:

• имущества;

• ответственности за причинение вреда;

• ответственности по договору;

• предпринимательского риска.

Страхование имущества производится при наличии риска утраты, гибели, недостачи или повреждения определенного имущества. В этом случае имущество может быть застраховано в пользу страхователя или выгодополучателя, имеющих законный интерес в сохранении этого имущества.

Страхование ответственности за причинение вреда и ответственности по договору называется страхованием *гражданской ответственности.*

Страхование гражданской ответственности за причинение вреда производится при наличии возможности причинения вреда жизни, здоровью или имуществу других лиц. Страхование гражданской ответственности по договору производится на случай возможного нарушения договора страхователем.

Страхование предпринимательского риска производится при наличии риска убытков от предпринимательской деятельности из-за нарушения своих обязательств контрагентами предпринимателя или изменения условий этой деятельности по не зависящим от предпринимателя обстоятельствам^ том числе риска неполучения ожидаемых доходов. Страхованию подлежит только риск самого страхователя, и договор может быть заключен только в его пользу.

Договор страхования может быть заключен только в письменной форме.

Свидетельство о страховании, подписанное страховщиком и выданное им страхователю, носит название страхового полиса.

При систематическом страховании на сходных условиях разных партий однородного имущества (грузов, товаров и т. п.) в течение определенного срока оно может осуществляться на основании одного договора страхования, который называется *генеральным полисом.*

В договорах имущественного и личного страхования фиксируется достигнутое между страхователем и страховщиком соглашение:

• о том, что страхуется (объект страхования);

• о характере события, на случай наступления которого осуществляется страхование (страхового случая);

• о размере страховой суммы;

• о сроке действия договора.

Страховщик не вправе разглашать *тайну страхования:* сведения о страхователе, застрахованном лице, его здоровье и имущественном положении.

Законом допускается *сострахование:* страхование одного объекта несколькими страховщиками совместно по одному договору.

Под *перестрахованием* понимается действие страховщика, который страхует принятый им риск страхования (полностью или частично) у другого страховщика.

Закон разрешает юридическим и физическим лицам страховать свое имущество и другие имущественные интересы на взаимной основе. Для этого учреждаются общества взаимного страхования, которые объединяют средства, выделяемые на цели страхования его участниками.

Важнейшую роль страхование играет в предотвращении такого бича предпринимательства, как банкротство.

БИЗНЕС-КЕЙСЫ ЛЕКАРСТВО ОТ МОШЕННИКОВ

Некоторые рекомендации по противодействию мошенничеству в бизнесе удобно представить с помощью так называемых кейс-технологий.

Кейс-технология – это метод выработки и принятия решений на основе готовых, заранее продуманных рекомендаций эвристического (порой интуитивного) свойства (бизнес-кейсов), обобщающий опыт автора и (или) собирательный опыт управленческих решений в определенных типичных обстоятельствах. Кейсовые методы, в отличие от формализованных, имеют сугубо прикладной характер, не требуют особого обоснования и могут быть проверены только практикой.

КЕЙС № 1. Опасность перепродажи

СИТУАЦИЯ

Торговая фирма *А* заключила с торговой фирмой *Б* контракт на продажу ей партии товара на общую сумму 100 млн руб. В контракте предусмотрена уплата фирмой *А* фирме *Б* неустойки на случай срыва ее поставки в размере 10 % от суммы контракта, то есть 10 млн руб.

В свою очередь, фирма *Б* заключает с фирмой *В* контракт на перепродажу упомянутого товара по удвоенной стоимости, то есть на сумму 200 млн руб.

И здесь предусмотрена уплата неустойки фирмой *Б* фирме *В* при срыве фирмой *Б* контракта – тоже 10 % от суммы контракта, но уже от 200 млн руб., то есть 20 млн руб. К сожалению, фирма *Б* не знает, что фирмы Л и 6 находятся в сговоре. По этому сговору фирма *А* срывает поставку фирме *Б* и выплачивает ей причитающиеся по контракту 10 млн руб. Но тем самым срывается и поставка товара от фирмы *Б* фирме *В*. И фирма *Б* вынуждена уплатить фирме *В* 20 млн руб. Разницу в 10 млн руб. фирмы *А* и *В* делят между собой.

Что должна сделать фирма Б, чтобы обезопасить себя от такого оборота событий? (Процент неустойки менять нельзя.)

РЕШЕНИЕ

Задача допускает несколько решений. Одно из наиболее интересных следующее.

Фирма *Б* заключает с фирмой *В* контракт на поставку лишь половины товара, получаемого от фирмы *А*. Тогда сумма этого контракта будет 100 млн руб. и неустойка фирме *В* составит лишь 10 млн руб.

В случае если фирма *А* сорвет контракт, фирма *Б* ничего не потеряет, выплатив фирме *В* только то, что получит от фирмы Л. Если же фирма *А* сделает поставку добросовестно, то фирма *Б* заключит с фирмой *В* контракт и на вторую половину товара.

КЕЙС № 2. Совещание глухих

СИТУАЦИЯ

Совещание, которое вы проводите, превращается в базар. Участники не слушают друг друга, говорят не по делу, перебивают выступающих, каждый стремится показать, «какой он умный». Что делать в подобной ситуации?

РЕШЕНИЕ

Прежде всего остановите очередного увлеченного собой оратора. Поставьте перед ним вопрос, требующий конкретного недвусмысленного ответа.

Последующим желающим выступить давайте слово лишь после того, как они сообщат, о чем собираются говорить.

Предупреждайте, что пустословие будет жестко пресекаться.

Полезно установить четкий регламент: для изложения сути предложения – 5 мин., для его более подробного раскрытия – еще 5 мин.

КЕЙС № 3. Доверяй, но проверяй

СИТУАЦИЯ

Консалтинговая фирма обязалась за один год деятельности предприятия обеспечить за счет перестройки работы увеличение его прибыли в среднем на 25 %. Исходя из того, что прибыль от до перестройки была принята за 100 %, а после перестройки прибыль от производства должна будет по проекту возрасти вдвое, а от торговли уменьшиться вдвое же, расчет консалтинговой фирмы выглядел так:

Источники прибыли	Прибыль до перестройки	Прибыль после перестройки	Рост
Производство	100 %	200 %	
Торговля	100 %	50 %	
В среднем	100 %	125 %	25 %

Экономист предприятия, однако, не удовлетворился такими вычислениями. Он предложил, ничего не меняя, принять в расчет, что вначале прибыль от производства была равна 50 %, а от торговли – 200 %. Тогда таблица принимает следующий вид:

Источники прибыли	Прибыль до перестройки	Прибыль после перестройки	Падение
Производство	50 %	100 %	
Торговля	200 %	100 %	
В среднем	125 %	100 %	–25 %

Получилось, что в результате вместо роста прибыли произошло ее падение. Как объяснить это противоречие?

РЕШЕНИЕ

Расчет консалтинговой фирмы неверен. Нельзя говорить о росте прибыли, не указывая при этом, каково было ее исходное *абсолютное* значение.

КЕЙС № 4. Проблема риэлтера

СИТУАЦИЯ

Знакомый риэлтер обратился ко мне с просьбой помочь разобраться в следующей ситуации: «Я продал квартиру за 1,2 млн усл. ден. ед, а через некоторое время выкупил ее за 1 млн. Затем я снова продал эту квартиру, но уже за 1,1 млн.

Теперь мне предстоит уплатить налог с прибыли. Чему она равна?»

Проблема риэлтера не так проста, как кажется на первый взгляд:

• если оценивать прибыль как сумму полученных в ходе двух сделок дополнительных денег, то она будет равна:

(1,2 – 1,0) + (1,1 – 1,0) = 0,3 млн усл. ден. ед.;

• если считать прибыль как разность того, чем обладал риэлтер в начале (1,2 млн) и в конце (1,2–1,0 + 1,1 = 1,3), то получится: 1,3–1,2 = 0,1 млн усл. ден. ед.;

• если же считать, что вся прибыль получена при первой сделке, так как при второй он ничего не заработал, то

1,2 – 1,0 = 0,2 млн усл. ден. ед.

Так какую же прибыль все-таки брать в расчет?

РЕШЕНИЕ

Рассчитать прибыль можно, лишь зная затраты – в данном случае себестоимость квартиры как разность между выручкой (доходом) и затратами при каждой сделке. Скажем, если квартира обошлась в свое время риэлтеру в 1 млн, то при первой сделке он заработал:

1,2 – 1,0 = 0,2 млн усл. ден. ед.

При второй сделке его затраты составили также 1,0 млн (цена покупки), следовательно, здесь прибыль равна:

1,1–1,0 = 0,1 млн усл. ден. ед.

И общая прибыль составляет:

0,2 + 0,1 = 0,3 млн усл. ден. ед.

Однако если себестоимость квартиры перед первой сделкой иная, то изменится и прибыль.

КЕЙС № 5. Выгодна ли сделка?

СИТУАЦИЯ

Вам предложили сделку:

• вы кладете деньги в банк, где они каждый месяц удваиваются (к концу первого месяца их становится в два раза больше, к концу второго – в четыре раза и т. д.);

• за это вы платите банку ежемесячно 2400 руб., которые банк изымает из ваших денег после каждого их удвоения.

Выгодна ли для вас эта сделка?

РЕШЕНИЕ

Все зависит от того, сколько денег было вначале. Если до сделки вы располагали всего 2100 руб., то к концу первого месяца денег станет 2100 × 2 -2400 = 1800 руб., к концу второго месяца: 1800 × 2 – 2400 = 1200 руб., к концу третьего: 1200 × 2 – 2400 = 0 руб. **И** на этом сделка закончится с убытком в 2100 руб. для вас.

Нетрудно сообразить, что для успеха сделки ваш первоначальный вклад должен быть больше, чем та сумма, которую вы должны ежемесячно выплачивать банку. Математически это условие запишется так. Обозначим необходимую для сделки сумму первоначального вклада через *x*.

Тогда x × 2 – 2400> *x,* откуда видно, что *x* > 2400 руб.

КЕЙС № 6. Сухой остаток

СИТУАЦИЯ

Вам предлагают купить 100 т товара по 300 тыс. усл. ден. ед. за тонну. Товар в своем составе содержит жидкость, способную стечением времени испаряться (это может быть, например, мясо, творог, фрукты). Выясняется, что взвешивание проводилось некоторое время тому назад. Тогда же было определено процентное содержание жидкости, которое равнялось 99 % (по весу).

По вашему требованию на день купли проводится повторный замер содержания жидкости, который показывает, что теперь ее уже осталось 96 % (по весу).

Сколько денег вы должны заплатить за товар?

РЕШЕНИЕ

Вначале рассчитаем процент и вес сухого остатка в товаре.

При первом замере жидкости сухой остаток составлял 1 % и весил 1 т. При втором замере – соответственно 4 % и снова 1 т (вес сухого остатка не меняется). Интересующий нас вес всего товара (100 %) при втором замере (х) находим из очевидной пропорции:

4 % – 1 т,

100 %-х.

Откуда х= 25 т.

За этот товар следует заплатить

300 тыс. усл. ден. ед. × 25 = 7,5 млн усл. ден. ед.

КЕЙС № 7. **Общий счет**

СИТУАЦИЯ

Два партнера по товариществу, Семенов и Федоров, договорились открыть общий счет в банке, с которого будут каждый месяц снимать по определенной постоянной сумме.

Расчетами установлено, что если счетом станет пользоваться только Семенов, то он исчерпает его за год, а если и Семенов, и Федоров вместе, то счетобнулится за 8 месяцев. За сколько времени израсходовал бы деньги один Федоров?

РЕШЕНИЕ

Если бы у партнеров было восемь (по числу месяцев, за которые может обнулится общий счет) общих счетов, Семенов израсходовал бы их за 12 мес. х 8 = 96 мес.

А Семенов и Федоров вместе за 96 месяцев израсходовали бы 96 / 8 = 12 счетов. Теперь понятно, что за эти же 96 месяцев Федоров израсходовал бы 12 – 8 счетов = 4 счета.

Отсюда очевидно, что один счет Федоров способен израсходовать за 96 мес. / 4 = = 24 мес.

КЕЙС № 8. Самый выгодный деловой принцип

СИТУАЦИЯ

Вам необходимо мобилизовать персонал на выполнение ответственного, весьма важного для предприятия, задания, которое потребует от работников не считаться со временем и напрячь все силы. Можно, конечно, повысить зарплату. Но окупится ли это? Каким деловым принципом при этом следует руководствоваться?

РЕШЕНИЕ

Предоставим слово Генри Форду (старшему): «Если вы требуете от кого-нибудь, чтобы он отдал свое время и энергию для дела, то позаботьтесь о том, чтобы он не испытывал финансовых затруднений. Это окупается. Наши прибыли доказывают, что высокие ставки работников являются самым выгодным деловым принципом».

КЕЙС № 9. Кто оплачивает разницу?

СИТУАЦИЯ

Товар хороший, но дорогой – 300 усл. ден. ед. за штуку. Поэтому покупали его редко и товар стал залеживаться. Если продавать его дешевле, наверняка бы раскупили. Вот как это можно сделать.

Надо установить цену товара, в три раза меньшую – по 100 усл. ден. ед. за штуку. Но каждого покупателя обязать оплатить помимо стоимости товара еще два талона на право его приобретения стоимостью 100 усл. ден. ед. каждый, платит 300 у. д. е., но 200 возвращает реализовав 2 талона. Покупателям можно объяснить, что, поскольку цена товара очень низкая, эти талоны легко будет реализовать – всегда найдутся двое желающих купить талоны с правом приобретения на них дешевого товара.

Не успеете вы оглянуться, как ваш залежалый товар буквально расхватают.

В этом замечательном предложении есть одна неувязка: вы продаете единицу товара за 300 усл. ден. ед., а покупатель тратит на нее 100 усл. ден. ед. Кто оплачивает разницу?

РЕШЕНИЕ

В первом круге операции участвует 1 покупатель, во втором – 2, в третьем – 4… в 11 круге– 1024 покупателя. Еще через 10 кругов число участников операции станет более миллиона, в городе не останется покупателей и те, у кого талоны оказались нереализованными, уже не сумеют их продать. Вот эти-то незадачливые покупатели и оплачивают разницу в цене продажи и покупки товара.

КЕЙС № 10.

СИТУАЦИЯ

Вы прилагаете немало усилий, чтобы добиться от работника должной отдачи, но это не помогает делу. Ваши стимулы на него почти не действуют. Взаимное непонимание сохраняется. Не решают проблему и «крепкие» выражения.

Как поступать в подобных случаях?

РЕШЕНИЕ

Вот несколько простых рекомендаций.

• Давайте подчиненному только такие задания, которые, вы уверены, он сможет выполнить. Постарайтесь его в этом убедить.

• Работа должна быть для подчиненного предельно понятной.

• Обещайте помощь и свое постоянное внимание к порученной работе.

• Постарайтесь убедить подчиненного в важности задания.

• Работа должна быть интересной для подчиненного, а ее выполнение – доставлять ему удовлетворение.

• Постоянно наблюдайте за выполнением задания и делайте соответствующие оценки.

• Поощряйте работника только по окончании работы. При этом обязательно сочетайте моральное поощрение с материальным.

Не дай бог…

В книге, целиком посвященной бизнесу, не обойти такого неприятного вопроса, как возможное банкротство и ликвидация предприятия.

Предприятие – юридическое лицо признается банкротом по решению суда, если оно не в состоянии удовлетворить требования кредиторов. Признание такого предприятия банкротом влечет его ликвидацию. Решение о банкротстве и ликвидации малого предприятия – юридического лица может быть принято также предприятием добровольно, по согласованию с кредиторами.

При банкротстве и ликвидации юридического лица требования его кредиторов удовлетворяются в следующей последовательности:

• в первую очередь – требования граждан, перед которыми ликвидируемое юридическое лицо несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью;

• во вторую очередь – расчеты по выплате выходных пособий и оплате труда работникам малого предприятия;

• в третью очередь – требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества малого предприятия;

• в четвертую очередь – задолженность в бюджет и внебюджетные фонды;

• в пятую очередь – расчеты с другими кредиторами.

Требования каждой очереди удовлетворяются после полного удовлетворения требований предыдущей очереди.

При недостаточности имущества обанкротившегося малого предприятия оно распределяется между кредиторами соответствующей очереди пропорционально суммам требований.

Малый предприниматель без образования юридического лица может быть по решению суда признан банкротом, если он не в состоянии удовлетворить требования кредиторов,

связанные с осуществлением им предпринимательской деятельности. С момента такого решения регистрация малого предпринимателя аннулируется. Требования кредиторов малого предпринимателя без образования юридического лица удовлетворяются за счет принадлежащего ему имущества в той же очередности, что и для малого предприятия – юридического лица.

Человек учится говорить примерно два года. Всю остальную часть жизни он учится молчать.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ФОЛЬКЛОР

Кто не рискует, тот не выигрывает (французский вариант: «...тот не пьет шампанского»).

ФОЛЬКЛОР

Предприятие – юридическое лицо может быть ликвидировано в следующих случаях:

• вследствие признания его банкротом (см. выше в данном разделе);

• по истечении срока, на который оно создано (по данным регистрации);

• в связи с достижением цели его создания (указанной при регистрации);

• при признании судом регистрации недействительной;

• судебными органами, если деятельность предприятия осуществлялась без лицензии, запрещена законом либо велась с неоднократными или грубыми его нарушениями, противоречит уставным целям.

Малое предприятие без образования юридического лица ликвидируется с момента вынесения судом решения о его банкротстве либо в день получения регистрирующим органом заявления предпринимателя об аннулировании регистрации и выданного свидетельства о ней.

Хозяйственное товарищество (оно не является юридическим лицом) ликвидируется при:

• выходе из него или смерти хотя бы одного из участников (юридического лица);

• признании хотя бы одного из участников безвестно отсутствующим, недееспособным или банкротом;

• открытии по решению суда реорганизационных процедур в отношении хотя бы одного из участников;

• обращении, по требованию кредитора, взыскания по суду на имущество, соответствующее доле участника в складском капитале.

Процедура ликвидации предприятия предусматривает следующие мероприятия.

Учредителями (участниками) предприятия или органом, принявшим решение о его ликвидации, по согласованию с регистрирующим органом назначается ликвидационная комиссия. При этом устанавливаются порядок и сроки ликвидации. В органе печати, публикующем сведения о государственной регистрации, помещается сообщение о ликвидации юридического лица, порядке и сроках заявления требований кредиторов (срок предъявления требований – не менее двух месяцев с момента публикации).

Полезные советы по автоматизации коммерции

Появившиеся, особенно с развитием Интернета, новые возможности электронной торговли, электронных платежей, учета и анализа сделали реальной широкую автоматизацию коммерции как составной части электронного бизнеса. Появились комплексы программ, специально ориентированных на решение коммерческих задач. Особую популярность получили программы «1С: Торговля и склад», «1С: Бухгалтерия», система складского учета «Книга» и др.

Остановимся на возможностях, которые открывают подобные программы для коммерции.

В одном из первоначальных вариантов комплекс программ «Торговля и склад» был предназначен для учета любых видов торговых операций. Благодаря своей гибкости и возможностям настройки комплекс способен выполнять все функции учета: от ведения справочников и ввода первичных документов до создания различных ведомостей и получения аналитических отчетов.

Вот основные задачи, решаемые комплексом на различных направлениях коммерческой деятельности.

1. Складской учет:

• учет различных видов товарно-материальных ценностей (ТМЦ): товара, материалов, тары;

• учет ТМЦ в различных единицах измерения (упаковках);

• партионный учет по себестоимости каждой единицы (возможность выбора партии списания);

• учет ТМЦ на множестве складов:

• возможность ведения партионного учета в разрезе материально ответственных лиц (кладовщиков);

• возможность задания произвольного свойства партии (цвет, размер и т. д.);

• раздельный учет собственных ТМЦ, принятых и переданных на реализацию, а также продукции и материалов;

• оформление различных складских операций: перемещения, списания, оприходования, инвентаризации с выпиской всех необходимых документов;

• возможность произвольного оприходования и списания ТМЦ по различным статьям затрат (в том числе реклама, подарки и т. д.);

• учет дополнительных расходов, включаемых в себестоимость приобретаемых ТМЦ;

• получение отчетной информации о наличии и движении ТМЦ, а также оборотных ведомостей и товарного отчета;

• получение отчетной информации относительно свойств номенклатурных единиц (цвета, размера, срока хранения и т. д.).

2. Гибкий механизм ценообразования:

• неограниченное количество различных типов цен (оптовая, розничная, мелкооптовая и т. д.);

• возможность задания цен в любой валюте с учетом или без учета налога на добавленную стоимость (НДС) и налога на прибыль (НП) для выбранной упаковки товара;

• автоматический расчет цен на основании цены другого типа и заданной торговой наценки;

• задание индивидуальных цен и скидок по каждому договору;

• обновление цен поставщиков из документа, сопровождающего получение товара.

3. Автоматизация оптовой торговли:

• многовалютный учет от имени нескольких фирм;

• анализ деятельности предприятия с точки зрения управленческого и бухгалтерского учета;

• возможность детализации и группировки учета по направлениям деятельности (например, по структурным подразделениям фирмы);

• оформление всех необходимых документов для проведения операций закупки, продажи, приема и передачи на реализацию; учет полученных и оказанных услуг;

• учет заявок покупателей, отслеживание этапов выполнения заявки, возможность автоматического заполнения заказа поставщику сучетом наличия ТМЦ и оформленных заявок от покупателей;

• резервирование товаров на конкретном складе;

• возможность автоматического начального заполнения документов на основе ранее введенных данных;

• учет денежных средств на расчетных счетах и в кассах предприятия в любой валюте;

• учет товарных кредитов и контроль их погашения;

• переоценка товаров, отданных на реализацию комиссионеру;

• различные способы расчета суммы комиссионного вознаграждения у комиссионера: процент от объема продаж, процент от прибыли, задание суммы комиссионного вознаграждения вручную;

• детализация взаиморасчетов с покупателями и поставщиками по договорам;

• параллельная валютная оценка всех активов и пассивов (материальных запасов, остатков денежных средств и т. д.) в произвольно назначаемых двух валютах, валюте ведения бухгалтерского учета и валюте ведения управленческого учета; дополнительная оценка взаимных обязательств по каждому договору в выбранной валюте взаиморасчетов;

• оформление счетов-фактур, автоматическое построение книги продаж и книги покупок;

• возможность ручной корректировки записей в книгах покупок и продаж;

• количественный учет импортных товаров с точки зрения ГТД и стран происхождения;

• отражение в учете товародвижения и взаиморасчетов с иностранными поставщиками;

• автоматический учет суммовых и курсовых разниц;

• оформление операций по переоценке валюты.

4. Автоматизация розничной торговли:

• оформление розничных продаж;

• учет остатков товаров, переданных в розницу, по розничным ценам;

• переоценка остатков товаров в рознице;

• печать ценников и этикеток;

• взаимодействие с различными типами клиентов в режимах онлайн и офлайн;

• работа с дополнительным торговым оборудованием.

5. Комплектация и разукомплектация:

• списание комплектующих и получение на складе готовых комплектов;

• оформление документов сборки и разукомплектации;

• изменение списка комплектующих в процессе сборки комплекта.

6. Работа с подотчетными лицами:

• ведение списка подотчетных лиц;

• выдача денег под отчет и оформление авансового отчета;

• учет выплат подотчетником контрагенту за поставленные ТМЦ с автоматическим погашением долга перед поставщиком.

7. Анализ информации:

• получение всей отчетной информации в валюте как бухгалтерского, так и управленческого учета;

• получение разнообразных сводных отчетов с различной степенью детализации и гибко настраиваемыми группировками, отбор данных по широкому набору условий;

• возможность выбора единиц измерения ТМЦ для представления количественных показателей в отчетах.

8. Интеграция с бухгалтерским учетом:

• генерация проводок по занесенным в систему операциям;

• гибкая настройка схем проводок по торговым операциям.

9. Открытость и доступность:

• широкие возможности связи с другими программами;

• возможности обмена данными с другими программами.

10. Развитые средства администрирования:

• предусмотрена работа с территориально распределенными информационными базами;

• в сетевой версии предусмотрена возможность одновременной работы нескольких пользователей с одной информационной базой;

• автоматическое обновление информации на экране при изменении ее другими пользователями;

• мониторинг работы пользователей.

В новой редакции комплекса программ «Торговля и склад» содержится ряд новых возможностей автоматизации коммерческой деятельности: расширен список автоматизируемых торговых операций, увеличено количество отчетов для анализа результатов коммерции, использование программ стало более удобным, добавлен ряд новых сервисных возможностей. Вот что предлагает сегодня рассматриваемая конфигурация пользователю.

Автоматизация розничной торговли

Для автоматизации учета на предприятиях, ведущих розничную торговлю, добавлены следующие возможности:

• оформление поступления ТМЦ непосредственно на розничный склад, минуя оптовый склад компании, с возможностью автоматического расчета отпускных цен исходя из цен поступления и заданной торговой наценки;

• учет услуг, оказываемых в розницу;

• списание и оприходование ТМЦ по результатам проведения инвентаризации на розничном складе;

• возможность применения метода реализованных торговых наложений при отражении операций розничной торговли в бухгалтерском учете;

• более четкое разделение учета оптовых и розничных операций в целях анализа торговой деятельности;

• получение отчетов «Товарный отчет» и «Ведомость по остаткам ТМЦ» в розничных ценах.

Работа с заявками покупателей

Важной особенностью конфигурации является система планирования торговой деятельности на основе анализа заявок покупателей. В новой редакции существенно расширены функциональные возможности данного механизма:

• добавлен отчет «Оплата заявок», который позволяет получить информацию о состоянии оплаты и отгрузки заявок;

• добавлен документ «Отмена заявок» с возможностью заполнения документа по данным отчета «Оплата заявок»;

• добавлен документ «Снятие с резерва», который позволяет снимать резерв товаров на конкретном складе или по фирме в целом.

Пакетный ввод документов

Большое внимание уделено повышению производительности работы пользователей за счет автоматизации массовых операций по вводу первичных документов, которые чаще всего приходится выполнять на предприятиях, ведущих интенсивную торговую деятельность. Для этого предусмотрен пакетный ввод документов, позволяющий:

• оформить документы реализации по выписанным заявкам клиентов;

• распределить товар по магазинам исходя из текущих остатков на складе;

• выписать заказы поставщикам исходя из нехватки товаров с учетом минимально необходимого остатка;

• подготовить документы поступления ТМЦ на основании анализа нехватки товаров по установленному способу контроля отрицательных остатков.

Передача ТМЦ и денежных средств между юридическими лицами компании

В новой редакции конфигурации автоматизированы операции передачи ТМЦ и денежных средств между юридическими лицами, входящими в состав компании, с оформлением необходимого набора документов.

Свертка информационной базы

Для минимизации объема рабочей информационной базы, освобождения от информации, накопленной за прошлые периоды, в конфигурацию включена обработка «Свертка базы». Обработка позволяет очистить рабочую информационную базу от документов прошлых периодов с возможностью переноса удаляемых данных в архивную информационную базу. Ведение архивной базы позволяет получать сквозные отчеты для статистического анализа торговой деятельности за весь период ведения учета.

Расширение механизма ценообразования

Добавлены функциональные возможности в механизм ценообразования: валюту задания цены и наценку на базовую цену теперь можно указать для каждой позиции прайс-листа. Обработка «Формирование цен» позволит рассчитать цены отобранных комплектов на основании цен их комплектующих.

Другие возможности

Добавлен обмен с «Клиентом банка», который позволит осуществить выгрузку платежных поручений и загрузку строк выписки банка. Кроме того, добавлены новые документы и отчеты:

• для повышения удобства работы с подотчетными лицами предприятия добавлен документ «Авансовый отчет». В документ автоматически включаются все первичные документы с участием подотчетного лица, оформленные с момента занесения в информационную базу предыдущего авансового отчета;

• для корректировки налога с продаж в момент оплаты отпущенных номенклатурных позиций введен специальный документ «Корректировка отгрузки»;

• для отмены ошибочно проведенных документов без нарушения границы последовательности документов добавлен документ «Сторнирование». Указанный документ сторнирует (проводит с обратным знаком) все движения документа, на основании которого он выписан;

• для получения детальной информации о покупке и продаже товаров, включающей цены, НДС, скидки при продаже, полученный профит (разницу между закупочной и продажной стоимостью), добавлен «Отчет по продажам»;

• для получения сводной информации о движении и оплате товаров по покупателям и поставщикам предусмотрен «Отчет по клиентам»;

• для получения списка задолженностей предприятия перед поставщиками и покупателей перед предприятием с учетом установленного фока оплаты расширены возможности отчета «Ведомость контрагентов»; для получения сгруппированной по проектам информации о заявках покупателей, заказах поставщикам, поступлении и отпуске ТМЦ добавлен «Отчет по проектам».

Ликвидационная комиссия принимает меры к выявлению кредиторов и дебиторов

предприятия и ликвидации задолженности. Составляется промежуточный ликвидационный баланс, согласованный с органом, осуществившим регистрацию. При недостаточности денег для удовлетворения кредиторов ликвидационная комиссия продает имущество предприятия с публичных торгов. После утверждения лицом, принявшим решение о ликвидации, промежуточного баланса, производятся выплаты кредиторам в очередности, указанной выше для случая банкротства. По завершении расчетов составляется ликвидационный баланс.

Оставшееся имущество передается учредителям (участникам), имеющим на то право. Регистрирующий орган производит соответствующую запись в реестре юридических лиц.

9 -й шаг мы прошли с юристами, страховыми компаниями, учились разумно и расчетливо рисковать. Теперь надо заняться своим персоналом: ведь вы не только хозяин-собственник, но и менеджер – руководитель.

Шаг 10-й
Ваш коллектив

Вы – руководитель

В одиночку справиться с задачами, возникающими перед предпринимателем, весьма трудно. Значительно легче, когда малым бизнесом занимается коллектив единомышленников, образующих персонал предприятия. И этот персонал, как всякий коллектив, будь то работники небольшого заводика, маленькой фермы, магазина или кафе, нуждается в качественном управлении.

Под управлением при этом понимается воздействие руководителя на свой объект, направленное на достижение цели.

Управление организацией в условиях рыночной экономики получило название менеджмента. Менеджер – это специально отобранный и подготовленный руководитель-профессионал, работающий по найму у собственника, обеспечивающий решение уставных задач организации и нацеленный на умножение прибыли. Иначе говоря, руководитель организации в условиях рыночной экономики. Предприниматель, особенно в малом бизнесе, часто берет на себя и обязанности руководителя фирмы, является ее топ-менеджер ом (генеральным директором). В этом случае ему приходится решать следующие задачи (функции) менеджера:

- прогнозирование и планирование;
- организацию;
- мотивацию (активизацию) и стимулирование;
- координацию и регулирование;
- учет, анализ и контроль.

Как и в жизни, начнем с прогнозирования и планирования.

Смотрим в будущее

Прогнозирование и планирование – основа менеджмента и его первый этап. На этом этапе вырабатываются цели деятельности и определяются пути их достижения.

Прогнозирование предшествует планированию. Оно представляет собой исследование будущего организации, нацеленное на решение его долговременных, стратегических задач. По результатам прогноза расставляются вехи плана, определяются возможные ресурсы, оцениваются ожидаемые условия и среда деятельности, рыночная конъюнктура и т. п. Источниками прогноза могут выступать как собственные исследования организации, так и разработки, выполненные специализированными учреждениями по заказу.

План работы организации должен содержать ответы на следующие вопросы:

• что делать (содержание мероприятия);
• когда делать (дата, период);
• кто станет делать (персонифицированный исполнитель);
• где делать (место проведения).

Дополненный описанием «как делать» и данными о ресурсном обеспечении план превращается в программу.

План должен предусматривать возможность контроля его выполнения. Для этого итоги необходимо сформулировать в количественной форме, легко поддающейся проверке. Современной формой плановой работы является так называемое программно-целевое планирование (или программно-целевой подход). В этом случае план выстраивается в форме иерархии целей: исходя из главной цели определяются последовательно цели все более низкого уровня, вплоть до целей, стоящих перед каждым низовым работником (упомянутое в шаге 4 «дерево целей»). Для каждой цели определяются ресурсы, сроки достижения и ответственные исполнители.

В каждом доме есть один раб – сам хозяин.
МЕНАНДР, древнегреческий поэт-комедиограф

Для небольшой организации (численностью до 100 чел.) целесообразно придерживаться следующей системы планов:
• перспективные планы на два-три года;
• целевые программы по наиболее актуальным проблемам;
• годовые планы;
• месячные (календарные) планы;
• индивидуальные планы работников.

Планирование – лишь начало работы. Чтобы воплотить план в жизнь, требуется организация.

Организуем работу

Организация как функция менеджмента – это работа руководителя по формированию и обеспечению деятельности структур предприятия в соответствии с ее целями и планами.

Для того что бы человек хорошо трудился, был активным работником, у него должны быть для этого мотивы, интерес к труду, его нужно постоянно поощрять, стимулировать.

Надлежит смотреть, дабы по должности всяк свое дело исправлял, как надлежит, радетельно, а не лестно. А понеже в инструкциях о должностях для краткости объявлено только о самых главнейших делах, как поступать и от чего предостерегаться, то кто сверх сих инструкций усмотрит к пользе заводского интереса, то в том ему за благо принято будет.
В.И.ГЕНИН, начальник главных заводов Сибири и Урала при Петре I

Организация должна предусматривать:
• разработку обезличенной организационной схемы предприятия, обеспечивающей возможность решения стоящих перед ним задач;
• установление организационных отношений между работниками на основе анализа процессов разделения и кооперации труда;
• формирование системы управления;
• составление штатного расписания;
• определение функциональных обязанностей для работников предприятия (например разработку должностных инструкций);

• отработку организационной схемы в динамике.

За какие коврижки?

Мотивация (активизация) и стимулирование предусматривают изучение мотивов эффективного труда и направленное использование менеджером стимулов к труду каждого работника и коллектива в целом.

Мотивация связана с необходимостью удовлетворения человеческих потребностей. Согласно теории американского психолога А. Маслоу потребности человека не равноценны, а имеют сложную неравнозначную структуру и в общем разделяются на две группы: базисные и производные.

Базисные потребности носят постоянный характер и имеют свою иерархию. Производные – изменяются и не имеют иерархии.

Базисные потребности делятся на пять уровней (по восходящей):

• уровень I – физиологические и сексуальные потребности (в воде, пище, продолжении рода);

• уровень II – потребности существования (в безопасности, защищенности, стабильности, уверенности в завтрашнем дне);

• уровень III – социальные потребности (в совместном труде, принадлежности к коллективу, во внимании к себе, в заботе об окружающих);

• уровень IV – потребности престижа (в уважении, статусе, служебном росте);

• уровень V – духовные потребности (в творчестве, самовыражении).

Потребности первых двух уровней – врожденные и называются первичными. Следующие три уровня – вторичные – имеют приобретенный характер.

Ценность потребностей на каждом уровне различна. Потребности более высокого уровня становятся насущно актуальными лишь после удовлетворения потребностей предыдущего уровня.

Производные потребности – это потребности в благополучии, справедливости, порядке, одинаковых законах и правилах морали для всех людей. Производные потребности имеют одинаковую ценность и именно поэтому в иерархии не нуждаются.

Изучение потребностей персонала в свете теории Маслоу дает в руки менеджера научный инструмент для понимания мотивации работников с целью их обоснованного стимулирования и активизации. (О механизме активизации и стимулирования работников подробнее будем говорить при рассмотрении экономических, социально-психологических и воспитательных методов менеджмента.)

Работа менеджера – это не всегда приказы. Его можно уподобить дирижеру оркестра: легкий взмах его палочки рождает замечательную музыку.

Такое руководство связано с понятиями координации и регулирования.

И слабым манием руки…

Координация и регулирование предполагают деятельность руководителя по поддержанию работы предприятия на запланированном уровне.

Координация – это согласование деятельности организации и ее подразделений с намеченным планом. В отличие от прямого административного вмешательства в деятельность подчиненных, координация предполагает косвенные, преимущественно экономические методы управления. При этом создаются условия, при которых управляемый объект сам, по собственной инициативе будет работать в определенном, оптимальном для организации направлении. Регулирование – это коррекция деятельности организации, изменение ее состояния с помощью принятия необходимых поправок к управляющим воздействиям руководителей всех уровней. Регулирование дополняет координацию и применяется тогда, когда одной координации оказывается недостаточно.

Для осуществления координации и регулирования менеджер должен располагать достоверной и своевременной информацией о требуемом и фактическом состоянии объекта управлениям также о причинах, вызывающих сбои в его работе. Такими причинами могут быть ошибки в прогнозах, недостаточно продуманные планы, постоянный или временный дефицит информации, некачественные решения, слабая исполнительская дисциплина, плохие учет, анализ деятельности и контроль.

На посту

Учет, анализ и контроль – безусловно, важнейшие функции менеджмента. Однако их роль не следует переоценивать. При всей своей важности учет, анализ и контроль имеют смысл лишь тогда, когда способны реально поднять эффективность деятельности организации. Расходовать средства на совершенствование учета имеет смысл только в том случае, когда есть уверенность, что от этого улучшатся конкретные результаты работы. Это относится и к контролю, и к анализу.

Функция контроля имеет для менеджера особое значение. Контроль необходим менеджеру для того, чтобы:

• устранить неопределенность информации о текущем состоянии дел организации;

• предупредить возможность возникновения кризисных ситуаций, связанных с этой неопределенностью;

• постоянно поддерживать условия успешной деятельности предприятия.

Различают предварительный, текущий и заключительный контроль.

Предварительный контроль имеет свою стратегию, правила и процедуры. Его объектами обычно являются всевозможные ресурсы (материальные, финансовые, трудовые и т. д.).

Текущий контроль подчиненных осуществляется, их непосредственным начальником. Он проводится постоянно, вне зависимости от того, когда работа будет закончена и каковы ее результаты.

Заключительный, или конечный, контроль проводится по окончании работы над произведенной продукцией либо по истечении определенного заданного времени.

Процесс контроля и связанная с ним процедура складываются из трех взаимосвязанных этапов:

• выработка критериев и стандартов;

• сравнение с ними полученных результатов;

• выполнение требуемых регулирующих и корректирующих действий.

Хороший контроль должен отвечать следующим основным требованиям:

• своевременность;

• гибкость (способность отслеживать меняющиеся условия деятельности);

• нацеленность на конечный результат;

• высокий профессионализм;

• простота;

• экономичность.

Что должен делать руководитель предприятия? Не менее важен вопрос: как это делать, как руководить? Ответ на него дают методы менеджмента:

• экономические;

• административные (организационно-распорядительные);

• социально-психологические;

• воспитательные.

Рассмотрим их по порядку.

Рыба сама виновата: что попалась на крючок: не разевай рот на чужое добро.

СТАНИСЛАВ ЕЖИ ЛЕЦ, польский сатирик

Методы «пряника»

Экономические методы. Если нужно повернуть автомобиль или запустить станок, требуемый результат получается достаточно просто: соответствующий силовой механизм, включенный рукой управляющего, заставляет машину выполнить приказ. Такой метод применим и при управлении людьми: нужно лишь отдать распоряжение и проверить, как оно выполняется. Многовековая история экономики показывает, однако, что при управлении человеком в процессе труда, в отличие от управления машиной, силовые методы не приводят к наилучшему конечному результату. Можно силой заставить работать и даже выполнить задание к сроку, но обязать трудиться по приказу эффективно, «на высшем уровне», невозможно. Ведь это требует не только исполнительности, но и инициативы, постоянного совершенствования производства, а главное – внутренних побудительных мотивов. Именно этим объясняется то, что центральным вопросом экономической реформы в нашей стране стал переход от командно-нажимных к экономическим, рыночным методам управления.

К экономическим методам относят *хозрасчет, стимулирование, финансирование, кредит, ценообразование.* Не останавливаясь пока на содержании этих методов, отметим присущее всем им главное качество: они основаны на глубоком материальном и духовном интересе работающего к результатам своего труда. Создание такого интереса, однако, не может ограничиваться только выплатой зарплаты, премии и т. п. Стимулирование труда не ограничивается деньгами: лучшее рабочее место, другие блага тоже должны быть заработаны лучшим трудом. Экономическое управление отличается тем, что человек приобретает глубокий, кровный интерес к результату своей работы. Этой силы интереса, его крепкой привязки к итогу работы старая система не знала. Как бы человек ни старался, максимальным вознаграждением для него была всего лишь скромная премия. Заработать существенно выше положенного было невозможно ни при каких усилиях. Отсюда – уравниловка, «выводиловка», всем знакомое отсутствие заинтересованности в качественной напряженной работе.

Изменился и подход к оценке результатов работы. Теперь ценится не просто выполнение плана, спущенного сверху, а получение предприятием – всеми работающими – полезного и нужного людям конкретного результата: хороших продуктов, одежды, машин. Таким образом, стимулируется не сам факт труда, а его конечный результат. Переход к экономическим методам управления требует коренных преобразований в экономике предприятия, нового порядка финансирования, хозрасчета, стимулирования.

Существуют, однако, управленческие задачи, с которыми экономические методы справиться не могут. Такие, где нужно, как говорят, «власть употребить». Для решения этих задач и сегодня сохраняются организационно-распорядительные или, иначе, административные методы управления. К ним можно отнести *регламентирование, нормирование, инструктирование, распорядительные воздействия.* Подробнее об этих методах мы еще поговорим.

Управление может дать необходимые результаты лишь в том случае, если оно опирается на знание мотивов и закономерностей поведения в процессе трудовой деятельности коллектива и каждого работника. Для того чтобы наиболее полно реализовать возможности людей в процессе общественного труда, учесть и использовать индивидуальные особенности их психики, применяются социально-психологические и воспитательные методы.

Хозяйственный расчет *(хозрасчет)* – первый из экономических методов управления. Что это такое?

В слове «хозрасчет» две составляющие: «хозяйственный» и «расчет». Главный смысл здесь заключен в первой части слова – «хоз», а понятие «расчет» играет второстепенную,

хотя и важную, роль.

Представление, что стоит только правильно рассчитать – и все пойдет как по маслу, – вредная иллюзия.

Независимость, чувство полного хозяина – вот что рождает глубокую, кровную заинтересованность работника в результате труда. И в этом – главный смысл современного хозрасчета.

Полный хозрасчет в сочетании с самофинансированием обеспечивает хозяйственную самостоятельность предприятия. При этом производственная и социальная деятельность на предприятии, а также оплата труда осуществляются за счет средств, заработанных трудовым коллективом. Материальные затраты на производство и социальную сферу возмещаются из выручки, полученной при реализации продукции, работ и услуг, производимых предприятием. В этих условиях *главным обобщающим показателем успешности хозяйственной деятельности становится прибыль или доход.*

Хозрасчетные отношения должны формироваться и внутри предприятия, между его подразделениями, вплоть до рабочего места. В какой мере признаки полного хозрасчета предприятия в целом могут быть реализованы в его низовых звеньях – в подразделениях? Таких признаков, обязательных для полного хозрасчета предприятия, известно по крайней мере пять:

1) хозяйственная самостоятельность;
2) самоокупаемость;
3) материальная заинтересованность;
4) материальная ответственность;
5) контроль рублем.

Совершенно очевидно, что присутствие всех этих признаков характерно, как правило, лишь для предприятия в целом и обеспечивается наличием у него статуса юридического лица, обладанием обособленной частью общенародной собственности, самостоятельным балансом, текущим счетом в банке. В зависимости от степени развитости хозрасчетных отношений внутренний хозрасчет, таким образом, может быть разным – от весьма слабого до полного. Кратко охарактеризуем наиболее типичные формы внутренних хозрасчетных отношений по степени нарастания их полноты.

1. *Административная форма.* Экономическая деятельность подразделений регламентируется и направляется административным путем – приказами, расписывающими хозрасчет сверху вниз вплоть до рабочего места. Вся работа строго регламентируется заданиями, в которых нет места для инициативы и творчества. Задача работающих – точное выполнение приказа-задания. За это они отвечают в административном порядке. Оплата труда при этом чаще повременная, но может быть и сдельной (которая благодаря «выводиловке» мало чем отличается от повременной). Хозяина нет – просто ведутся формальные арифметические расчеты. Заинтересованность в количестве и качестве труда весьма слабая – больше положенного не заработаешь. Наличие такой административной формы внутреннего хозрасчета даже при условии полного хозрасчета и самофинансирования предприятия в целом губит идею экономического управления на корню.

2. *Целевая форма.* Подлинного хозрасчета несколько больше. Предприятие, перешедшее на полный хозрасчет, расписывает свои конечные общие задачи по частным ожидаемым результатам и выдает их подразделениям в виде целей деятельности. Эти цели обеспечиваются по нормативам необходимыми ресурсами: трудовыми (заработной платой), материалами, сырьем, оборудованием, энергией. Пути достижения целей не регламентируются. Смысл внутреннего хозрасчета в том, что сэкономленные ресурсы остаются в распоряжении трудового коллектива и ему частично выплачивается их стоимость (определенная доля от экономии).

3. *Подрядная форма.* В этом случае предприятие дает хозрасчетным подразделениям задания на работу (подряд) и выделяет необходимое для работы оборудование (основные фонды). Подразделение оплачивает своему предприятию выделенное оборудование и его

амортизацию. При этом предприятие обеспечивает работу основных фондов энергией, техническим обслуживанием и ремонтом. Смысл внутреннего хозрасчета в том, что подразделение получает в свое полное распоряжение разницу между плановой и фактической себестоимостью продукции – подрядный доход. Подрядная форма внутреннего хозрасчета обычно сочетается с бригадными формами организации труда (бригадный подряд).

К сожалению, бригадный подряд в последние годы существенно растерял свой авторитет. Одна из главных причин – административное давление, которому бригада не в силах противостоять. Сплошь и рядом нарушаются три главные «артельные» заповеди бригадного подряда: стабильность нормативов, самостоятельное определение бригадой своего состава и порядка распределения заработка. Отход от этих «артельных» принципов делает бригадный подряд простой формальностью и не дает эффекта.

4. *Форма долевого участия.* Подразделения работают на основе заданий своего хозрасчетного предприятия на выделенных им или закрепленных за ними основных фондах. Смысл внутреннего хозрасчета при такой форме в том, что оплата труда подразделениям осуществляется на основе их долевого участия в хозрасчетном доходе предприятия, перешедшего на полный хозрасчет. Эта доля определяется заранее и носит стабильный характер. Она может корректироваться в меньшую сторону лишь на основе предъявленных подразделению обоснованных хозрасчетных претензий.

> *С самого вступления нашего на престол все старания и намерения наши клонились к тому, чтобы все подданные наши приходили в лучшее и благополучнейшее состояние.*
>
> ***ПЕТР1. Манифест 16 апреля 1700 года***

Однако наиболее эффективными являются другие, сравнительно новые для российской экономики формы хозрасчетных отношений. Среди них такая прогрессивная форма хозрасчета предприятия и его подразделений, как аренда.

5. *Арендная форма.* Подразделения арендуют, т. е. берут во временное пользование за определенную плату у своего хозрасчетного предприятия основные фонды (оборудование, транспорт, помещения и т. д.). На арендуемое имущество и производимую продукцию подразделение-арендатор приобретает определенные юридические права хозяина: может самостоятельно заключать договоры как с другими подразделениями предприятия, так и со сторонними организациями. Арендный договор заключается, как правило, на длительный срок. Доход подразделения за вычетом арендной платы, обычных выплат в бюджет и отрасли, а также материальных производственных затрат поступает в полное распоряжение трудового коллектива подразделения. Никто до конца срока аренды не вправе пересматривать нормативы отчислений и осуществлять другое вмешательство в хозяйственную деятельность арендатора.

6. *Полный хозрасчет подразделения.* Он может иметь место лишь при наличии у хозрасчетного подразделения всех пяти упомянутых признаков полного хозрасчета: хозяйственной самостоятельности, самоокупаемости, материальной заинтересованности, материальной ответственности, контроля рублем. Это высшая форма внутреннего хозрасчета. Средства труда могут арендоваться как у собственного хозрасчетного предприятия, так и у сторонних организаций. Оплата труда идет за счет валового дохода.

С полным хозрасчетом предприятия и формами внутреннего хозрасчета его подразделений неразрывно связан следующий экономический метод управления – *стимулирование труда.* Что здесь нового, что самое важное?

Не вдаваясь в подробности, остановимся лишь на нескольких ключевых моментах. Прежде всего новым в стимулировании труда становится удовлетворение с его помощью самых важных, кровных интересов работающего человека и трудового коллектива. Не очередная премия за ударный труд, а существенное улучшение жизни и труда хорошо работающего человека и коллектива – вот смысл нового стимулирования. И речь идет не

только о денежном вознаграждении. Совершенствование производства, улучшение условий труда (фонд развития производства, науки и техники), получение хорошего жилья (фонд социального развития), обеспечение себе «выгодного» рабочего места – все это должно быть накрепко привязано к результатам труда.

Денежный заработок ставится в прямую зависимость от конечного результата работы – как от количественного, так и от качественного. Должен заработать простой, понятный и справедливый принцип: во сколько раз больше и лучше сделал, во столько раз больше и получил. Это полностью соответствует известному, но до сих пор игнорировавшемуся принципу социализма: «каждому– по труду». Чем раньше и полнее удастся реализовать этот принцип, тем лучше будет результат. Это означает, в частности, и снятие различных ограничений на оплату труда по совместительству, заместительству, сверхурочной работы. Новый подход к стимулированию означает также снятие ограничений в заработке, так называемого «потолка». Чем, как не стремлением к уравниловке, можно объяснить всевозможные запреты на высокие заработки по труду? Экономические методы управления могут заработать в полную силу лишь тогда, когда эти искусственные, чисто административные барьеры будут сняты. И словам «заработная плата» (т. е. плата за работу) будет придано истинное значение.

Наконец, важнейшим новым моментом в стимулировании труда является возвращение составляющим заработка их первоначального и впоследствии утраченного смысла. Чтобы справедливо оценивать работу по количеству и качеству, необходимо иметь рычаги для поощрения таких важнейших факторов хорошего труда, как квалификация работающего, место и характер работы, вклад в общий конечный результат и т. д. Для этого издавна существовали составляющие зарплату различные виды выплат: оклад или тариф, надбавка, доплата, премия. Сегодня они обретают новый смысл.

Менеджмент– способ решения своих задач с помощью других людей.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ФОЛЬКЛОР

Оклад или *тарифная ставка (тариф)* – размер зарплаты работника в единицу времени (месяц, день, час), зависящий от занимаемой должности, квалификации и личных деловых качеств работающего. Он может зависеть также от стажа и особенностей отрасли. Оклад или тариф – основная часть заработной платы, так сказать, ее гарантированный минимум. Новым моментом в установлении оклада или тарифа является существенное расширение «вилки» – диапазона возможного заработка в пределах данной должности. *Надбавка* – вид выплат, привязанный к конкретной выполняемой работе, к ее качеству. Могут быть, например, надбавки за особую важность работы (работа на экспорт, на оборону, на особо важный объект), за особую квалификацию (например, за знание иностранного языка, ученую степень и т. *п.). Доплата* – вид выплат, связанный с местом работы. Могут быть доплаты за вредность работы на данном рабочем месте, за удаленность места работы (Крайний Север, например), за работу на высоте, под землей, под водой и т. д. *Премия* – особый вид выплат, зависящий от конечного результата труда коллектива. Она может быть получена за счет прибыли или дохода.

Как видим, каждый вид выплат имеет свою область стимулирования труда, свои возможности. Искусство управления заключается в том, чтобы сформировать заработную плату из всех видов выплат таким образом, чтобы конечная цель предприятия была достигнута при наибольшей заинтересованности в ней всех работающих. Нельзя не добавить, что, пожалуй, самым существенным в сегодняшнем стимулировании является участие в его формировании самих трудящихся. При этом стимулирование, оплата труда должны проводиться открыто, демократично, в условиях полной гласности и, что весьма важно, они должны быть хорошо обоснованными и понятными каждому работнику.

Хозрасчет и стимулирование требуют для их постоянного использования целого ряда условий. Эти условия тесно связаны с товарно-денежными отношениями, финансированием,

кредитованием и ценообразованием. Этим методам посвящены соответствующие разделы книги.

Экономическим методам присущ один существенный недостаток: это методы добровольные. Между тем руководителю необходимо иметь возможность и «власть употребить». Для этого существуют методы «кнута» – административные методы.

Методы «кнута»

Административные (организационно-распорядительные) методы сегодня утратили роль главного рычага управления производством и заняли подчиненное, обеспечивающее положение по отношению к вышедшим на передний план методам экономическим. И дело тут не в количественном перераспределении, а в коренном изменении глубоких основ управления: теперь управление должно базироваться не на силовом давлении, а на естественном и поэтому добровольном стремлении работающих наиболее полно удовлетворить свои жизненные потребности и интересы.

Что же, однако, заставляет сохранять административные методы в новых условиях? Дело в том, что целый ряд управленческих задач и при переходе к экономическим методам требует организационно-распорядительных действий управляющего, т. е. может быть решен лишь административным путем.

Вот краткий перечень этих действий и их примерное содержание:

1. *Регламентирование деятельности предприятия.* Это наиболее жесткая форма административного воздействия. Она выражается в разработке и реализации организационных документов, определяющих порядок управления предприятием:

• положений общеорганизационного порядка (например, Положения о данном предприятии);

• структуры (организации) управления предприятием;

• штатного расписания и должностных инструкций (функциональных обязанностей);

• положений, определяющих внутренний порядок работы, а также статус, задачи и полномочия различных звеньев управления (например, Положения об органах линейного, функционального и целевого управления).

2. *Нормирование деятельности предприятия.* Оно заключается в разработке и реализации норм (т. е. правил) и нормативов (количественного выражения этих норм), устанавливающих границы деятельности предприятия.

Этот рычаг административного управления более гибок, чем регламентирование. Он неразрывно связан с экономическим управлением, обеспечивает его ориентирами для движения в нужном направлении. Сегодня широко используются нормы выработки, времени, численности, нормативы, устанавливающие соотношения между различными технико-экономическими показателями, и т. д.

3. *Инструктирование.* Оно сводится к ознакомлению персонала с правилами работы, порядком ее выполнения, ожидаемыми трудностями, рекомендациями по их преодолению. Это в основном методическая разработка информационного характера, наиболее мягкая форма административного воздействия.

4. *Распорядительное воздействие.* Это форма повседневной организации административной работы. Она включает подготовку, издание и реализацию всевозможных постановлений, директив, приказов, указаний, резолюций, распоряжений. Распорядительное воздействие может носить как письменный, так и устный характер. Каждый руководитель (линейный, функциональный) применительно к занимаемой им должности имеет свой «набор» таких воздействий и свою процедуру их реализации.

Японское ноу – хау

Социально-психологическим, воспитательным методам управления во многом обязана своими успехами в 1970-1980-х годах японская промышленность. Эти методы составляют по

сути основу так называемого «японского опыта». Исходным моментом системы управления на современных японских предприятиях является тщательное изучение мотивов трудовой деятельности всех работающих, создание таких условий, при которых каждый из них был бы кровно заинтересован в конечном результате работы предприятия, то есть в первую очередь – в качестве продукции. Отсюда – практика пожизненного найма рабочих на ряде заводов, участие персонала в прибылях предприятия, личная ответственность за качество продукции, продуманная система материального и морального стимулирования, включающая не только зарплату, но и социальные блага – жилье, пенсии и т. д.

Быстрое совершенствование методов управления характерно не только для Японии. На Западе сейчас говорят об «управленческой революции». Менеджеризму, под которым понимают искусство, методы и технологии управленческого труда, обучают миллионы людей.

Среди социально-психологических, воспитательных методов управления исходным является выявление и учет психологических особенностей каждого члена трудового коллектива, а также закономерности поведения всего коллектива. Эту работу каждый руководитель должен проводить систематически – как самостоятельно, так и с привлечением специалистов – социологов и психологов. При этом необходимо широко использовать такие способы анализа, как анкетирование, тестирование, наблюдения, опросы, интервью.

Важнейшим социально-психологическим методом управления является изучение и направленное формирование мотивов трудовой деятельности работников и учет их в управлении.

Целый ряд социально-психологических методов прямо или косвенно направлен на повышение творческой активности и инициативы всех работающих на предприятии. Это развертывание и всемерное поощрение изобретательской и рационализаторской деятельности, воспитание группового самосознания коллектива, сохранение и развитие традиций и обычаев предприятия.

Интересные примеры широкого и результативного использования таких методов дает японская промышленность. Иностранные наблюдатели отмечают, что для любого работника там характерны чрезвычайная привязанность к своему предприятию, заинтересованность в его делах, гордость за результаты деятельности. Японский рабочий или инженер, представляясь (даже в неслужебной обстановке), прежде чем произнести свое имя и фамилию, называет предприятие, на котором работает. Тут есть над чем подумать и нам.

К этой же группе социально-психологических, воспитательных методов относится установление в коллективе благоприятной психологической атмосферы и рациональное использование различных форм коллективного и индивидуального морального стимулирования. При этом не следует пренебрегать интересным зарубежным опытом. Например, одна крупная американская фирма, производящая компьютеры, в своем главном здании на огромном стенде поместила… фотографии всего многотысячного персонала предприятия.

Смысл этой своеобразной «доски почета» ясен: самим фактом работы на нашем передовом предприятии можно гордиться.

В последние годы в нашей стране все большее значение приобретает такая интересная и весьма результативная форма социально-психологического управления, как планирование социального развития трудового коллектива. Возникнув на отдельных предприятиях, социальное планирование ведется сегодня уже в региональном и федеральном масштабах.

Переход к экономическому управлению, выдвижение на первый план методов, учитывающих глубокие внутренние интересы работающего, приоритет материального стимулирования не означают отказа от чисто воспитательных методов, основанных на воздействии на духовную сферу человека. С этим неразрывно связана работа по развитию у всего персонала предприятия демократических навыков управления, гласности, культуры ведения конструктивных дискуссий, смелости критики, терпимости к инакомыслию, поощрения плюрализма мнений.

Переход к экономическому управлению вызвал к жизни ряд новых проблем в работе руководителя. Здесь стоит остановиться на одной из важнейших – проблеме соотношения и пересечения в новых условиях методов экономических и административных. Как должен поступать директор, если полученное им административное распоряжение входит в противоречие с потребностями экономики предприятия? В данном случае имеется в виду не распоряжение прямого начальника – его, конечно, нужно беспрекословно выполнять, – но распоряжения тех многочисленных, исчисляемых десятками органов управления, которые традиционно позволяют себе командовать: пожарная охрана, котлонадзор, санэпидстанция, милиция, банк и т. д.

Нормальное функционирование экономического управления настоятельно требует, чтобы все виды административного воздействия были строго регламентированы и введены в правовые рамки.

...Улучшить бюджет нельзя, не испачкав манжет.
ИГОРЬ ГУБЕРМАН, писатель, поэт, мыслитель

Руководитель и весь персонал предприятия должны заранее и точно знать, кто, по какому поводу и в каких пределах может отдать административное распоряжение; что может последовать в случае невыполнения или плохого выполнения такого распоряжения; какие взыскания, за что и кем могут быть наложены на различных должностных лиц предприятия.

Экономическое управление требует ясности и полноты информации не только в чисто экономической, но и во всех других областях деятельности предприятия. Экономические и административные методы управления по сути неразрывны и образуют единую систему рычагов, направляющих предприятие к конечной его цели, позволяющих прийти к ней кратчайшим и наиболее экономным путем. К сожалению, этих двух методов оказывается недостаточно. На пути их реализации появляется весьма серьезное препятствие.

Вот созданы экономические стимулы, введен хозрасчет, проведены соответствующие административные мероприятия. Означает ли это, что предприятие станет успешно решать свои задачи? Нет, не означает. Стимулы могут не сработать, хозрасчет может оказаться формальным, никому не нужным, административные распоряжения повиснут в воздухе. Все это произойдет, если не удастся поднять на хорошую работу главный элемент производства – работающих людей. Тут нужны методы особого рода.

Для того чтобы заработали экономические методы, нужно, во-первых, знать, при каких условиях человек станет работать хорошо, и, во-вторых, создать эти условия. Изучением мотивов поведения людей, в том числе в процессе труда, занимается социальная психология. Реализация же этих закономерностей, привитие необходимых для хорошего труда навыков, поощрение трудовой активности достигаются путем воспитания. Поэтому и методы управления, нацеленные на формирование необходимого нового типа работника, инициативного члена трудового коллектива, заинтересованного в конечном результате труда, активного и целеустремленного, называют социально-психологическими и воспитательными.

Вы – лидер

Для того чтобы решать свои задачи, вести предприятие к намеченной цели, вы должны обладать властью. Власть – это реальная возможность управлять людьми, влиять на них. Под управлением здесь понимается целенаправленное воздействие, а под влиянием – такое поведение одного из членов организации, которое вносит изменения в поведение другого.

Итак, власть нужна менеджеру для достижения целей организации, выстраивания поведения персонала в нужном для этого направлении.

Основаниями для получения власти одними и подчинения ей других могут быть:

закон – когда власть основана на требованиях нормативных документов: законов,

указов, постановлений, приказов и т. п.;

принуждение – власть базируется на страхе, боязни репрессий;

убеждение – подчиняющийся делает это исходя из воспринятых им внутренних побуждений и установок;

вознаграждение – за подчинение полагаются материальные или духовные блага;

знания – носитель власти обладает сведениями, необходимыми подчиняющемуся;

подражание – подчинение вызвано тем, что подчиняются другие («стадное» чувство);

участие – человек желает участвовать в делах, осуществляемых носителем власти;

традиции – подчинение связано с существующими в данной среде обычаями (подчинение старшим по возрасту, женщин – мужчинам и т. д.);

харизма – подчинение основано на доверии, симпатии, вызванной личными качествами руководителя или лидера;

вера – человек руководствуется не рациональными мотивами, а безоговорочным внутренним убеждением в том, что так надо, ибо носителю власти и влияния «виднее» (религиозная вера, вера во врача, в авторитеты).

Власть проявляется через руководство и лидерство. При *руководстве* власть реализуется через формальные, официально закрепленные иерархические структуры, действующие по определенным правилам. В случае *лидерства* власть и влияние основываются не только на отношениях формальной подчиненности, но и на личных качествах лидера.

Если ты начальник, будь спокоен, когда слушаешь ты слова просителя: не останавливай его прежде, чем он не облегчит свою душу от того, что хотел сказать тебе.

«ПОУЧЕНИЕ ПТАХХОТЕПА», книга, написанная около 4 тыс. лет тому назад

Термин «руководство» часто используется как синоним понятия «управление». Так, можно говорить «управление организацией» и «руководство организацией», а вот «руководство станком» невозможно – только «управление». Дело в том, что понятие управления связано с объектом любой природы (предприятием, техническим устройством, живым организмом), а под руководством понимается управление только «живым» объектом – человеком, коллективом.

Основные направления деятельности руководителя организации можно представить следующим образом.

1. В сфере управления организацией:
• постановка целей и задач;
• прогнозирование и планирование;
• выработка и принятие решений;
• делегирование полномочий;
• административное руководство;
• координация и регулирование деятельности;
• учет, анализ;
• связи с общественностью.
2. В организационной сфере:
• разработка организационной структуры;
• установление организационных связей;
• определение должностных обязанностей;
• расстановка кадров;
• контроль.
3. В сфере производства товаров и услуг:
• оснащение производства;
• организация производственного процесса;
• применение передовых технологий;

• обеспечение надлежащего состояния основных фондов;
• поддержание трудовой дисциплины;
• обеспечение материально-технического снабжения;
• обеспечение бесперебойной работы транспорта.

4. В экономической сфере:
• финансирование;
• кредитование;
• инновации;
• стимулирование;
• маркетинг;
• коммерческая деятельность;
• ценообразование;
• капитальное строительство;
• внешнеэкономическая деятельность.

5. В социальной сфере:
• изучение и направленное использование мотивации к труду;
• формирование благоприятного климата в трудовом коллективе;
• социально-экономическое планирование развития трудового коллектива;
• активизация персонала;
• поддержка работников;
• разрешение конфликтов.

Руководство, как всякая осмысленная деятельность, имеет свою технологию, свои правила. Вот некоторые из них, способные в определенных ситуациях поднять авторитет руководителя и сделать руководство более эффективным:

• вовлечение подчиненных в управленческий процесс;
• отказ от персонификации управления: распоряжения отдаются не от лица руководителя, а от имени организации;
• расширение и усиление должностных полномочий;
• мягкость в отношениях с подчиненными;
• проявление жесткости как крайняя мера;
• прощение ошибок;
• открытость;
• демократичность – как приглашение к участию в управлении;
• закрытость – как демонстрация обособленности и силы власти;
• сообщение подчиненным дополнительной информации – как жест доверия;
• готовность отказаться от непродуманных и непопулярных мер;
• непрерывность и последовательность управленческих воздействий.

> Один из самых удачливых и высокооплачиваемых американских менеджеров ЧАРЛЬЗ ШВАБ (его зарплата составляла $1 млн в год) заготовил для себя следующую могильную надпись: *«Здесь покоится человек, знавший, как собрать вокруг себя людей, которые были умнее его самого».*

Некоторые из приведенных приемов противоречат друг другу. Это объясняется тем, что руководство – диалектический процесс, которому противоречия присущи органически. Искусство руководителя заключается в том, чтобы избранный им прием (сочетание приемов) соответствовал обстановке и целям организации.

Поскольку лидерство, в отличие от руководства, при завоевании и осуществлении власти выдвигает на первый план неформальные мотивы, технология и правила *лидерства* существенно отличаются от вышеизложенных:

• на первый план выходят личные качества лидера: профессиональные знания, деловые способности, поведение, моральный облик и т. д.;
• распоряжения не носят категорической формы;

• устанавливаются более тесные (не только служебные) контакты лидера с ведомыми;
• снижается роль формальных наказаний и поощрений;
• во многих случаях вместо приказаний даются рекомендации;
• широко практикуется участие ведомых в выполнении управленческих функций;
• возрастает вес моральных стимулов;
• подчиненные получают более полную информацию;
• многие решения принимаются коллегиально;
• практикуется обсуждение с подчиненными всевозможных проблем организации;
• увеличивается значение социально-психологических методов менеджмента;
• усиливается роль трудового коллектива и его руководящих органов в управлении организацией;
• возрастает значение «человеческого фактора» в управлении;
• в большей степени просматривается связь управления с текущей ситуацией: роль лидера усиливается во времена кризисов организации, чрезвычайных обстоятельств и при иных анологичных ситуациях.

Работаем с людьми

Каким бы ни был ваш бизнес, в какой бы сфере вы ни работали, основным объектом вашей деятельности является человек. Только человек способен создавать материальные и духовные ценности и тем самым решать главную задачу бизнеса: удовлетворение потребностей населения в товарах и услугах и обеспечение прибыли предприятия. Поэтому труд менеджера нужно рассматривать прежде всего как работу с людьми, как воздействие на каждого отдельного человека. Умение расположить к себе, убедить в своей правоте, добиваясь своего, – важнейшие профессиональные качества делового человека. Ничуть не менее важные, чем умение торговать или организовывать производство.

В литературе можно найти ряд весьма интересных и полезных практических рекомендаций по вопросам работы с персоналом, основанных на отечественном опыте. Помимо их содержательной ценности они хороши еще и тем, что построены на «родном» по духу материале. Вот некоторые из них.

• Как можно меньше говори «я», а больше – «мы» (помни известную историю с капитаном корабля, который говорил «я» до тех пор, пока не сел на мель).
• Управляй в первую очередь собой, иначе ты не сможешь управлять другими.
• Если то, что делают твои сотрудники, в корне не расходится с твоими представлениями, дай им максимум свободы.
• Умей забывать старые ошибки и проступки подчиненных.
• Будь немногословен.
• Будь вежлив, терпелив. Помни: брань – признак слабости.
• Шути сам и позволяй шутить подчиненным.
• Не бойся, если подчиненные компетентнее тебя в своем деле.
• Отмечай каждое начинание сотрудника.
• Не делай замечания подчиненному не только в присутствии его подчиненных, но и вообще в присутствии третьих лиц.
• Не используй своей власти до тех пор, пока не исчерпаны все «мирные» средства, но в последнем случае применяй власть в полную силу.
• Открыто признавай свои ошибки.

Во глубину души вникая строгим взором,
Ты *оживлял ее советом иль укором.*
А. С. ПУШКИН, русский поэт

ПОЛЕЗНЫЕ СОВЕТЫ В ПОМОЩЬ РУКОВОДИТЕЛЮ

Весьма полезные и оригинальные советы менеджеру содержатся в трудах известного специалиста по научной организации труда профессора В. И. Терещенко. Основываясь как на отечественном, так и на американском (он работал в США) опыте, Терещенко рекомендует руководителю, прежде чем принимать решение, задать себе пять вопросов, пять «почему?»:

• почему и зачем это делается?
• почему это делается именно там?
• почему это делает именно тот?
• почему это делается именно в такое время?
• почему делается именно так?

Ответы на эти вопросы проясняют обстановку, делают решения менеджера более обоснованными.

Любопытно отметить, что эти «почему» В. И. Терещенко почти дословно повторяют слова знаменитого английского поэта Редьярда Киплинга (1865–1935):

Есть у меня шестерка слуг,
Проворных, удалых,
И все, что вижу я вокруг, -
Все знаю я от них.
Они по знаку моему
Являются в нужде.
Зовут их Как и Почему,
Кто, Что, Когда и Где.

Вряд ли тут имеет место заимствование. Просто, как говорится, «умные мысли приходят в умные головы».

А вот рекомендации для менеджеров-администраторов, принятые по советам В. И. Терещенко на одном из киевских предприятий. Эти правила перекликаются с рассмотренными выше и существенно их дополняют.

1. Хороший руководитель должен быть уверен в себе, не должен склоняться перед препятствиями.
2. Надо уметь как вызывать подчиненных на разговор, так и вовремя их останавливать.
3. Следует окружать себя способными и активными помощниками.
4. Не ограничивать прав подчиненных, не сковывать их инициативы.
5. Руководителю нужно мужество, в том числе и для того, чтобы признавать свои промахи.
6. Не тонуть в мелочах, делегировать «вниз» свои полномочия.
7. Не бояться «бумаги» и смело… сокращать ее до минимума.
8. Держать подчиненных в тонусе, никогда не занижать им заданий.
9. Воспитывать личным примером. Особенно это касается дисциплинированности, исполнительности и обязательности.
10. Критиковать только позитивно, а не ради самой критики.
11. В рабочее время – ни минуты безделья для себя и подчиненных.
12. Порядок на рабочем месте любого руководителя.
13. Четкая работа канцелярии. Секретарь руководителя – его отражение.
14. Контроль и еще раз контроль, но не мелочная оценка.
15. Реальные сроки выполнения работ и неукоснительное их соблюдение.

Этим, конечно, не исчерпываются рекомендации менеджеру-руководителю. Впрочем, все их великое множество невозможно и перечислить. Зато в связи с этим уместно привести весьма разумное соображение, предостерегающее от чрезмерного поклонения всевозможным правилам и инструкциям, которое также можно предложить менеджерам в качестве полезной рекомендации. Взято оно из циркуляра Морского технического комитета России от 29 ноября 1910 года: «Никакая инструкция не может перечислить всех обязанностей

должностного лица, предусмотреть все отдельные случаи и дать соответствующие указания. Поэтому господа инженеры должны проявить инициативу и, руководствуясь знанием своей специальности и пользой дела, прилагать все усилия для оправдания своего назначения».

Не бойтесь конфликтов

Для успешного ведения малого бизнеса важно понять, что одно из принципиальных отличий рыночной экономики с ее менеджментом от командно-административной заключается в том, что рыночный механизм действует как бы автоматически, без особого силового давления. Этот автоматизм по сравнению со свойственным административной системе более примитивным «ручным» командным управлением дает ряд преимуществ.

Как всякий сложный механизм, менеджмент нуждается в наладке, регулировке, устранении сбоев. Одной из причин таких сбоев в системе управления организацией являются внутренние конфликты.

Под конфликтом понимается разногласие между отдельными членами (или группами членов) организации.

В конфликтах следует различать как отрицательные, контрпродуктивные моменты, так и положительные – продуктивные. Отрицательным является то, что конфликт нарушает нормальное функционирование организации, приводит к разнобою в работе ее членов, отравляет атмосферу в трудовом коллективе. Положительным моментом служит то, что конфликты порой помогают выявить и устранить серьезные недостатки в работе организации, вскрыть внутренние противоречия и разрядить обстановку в коллективе, преодолеть рутину и косность. Известно, что новое обычно пробивает себе дорогу далеко не мирными средствами. В таких случаях конфликты не только не вредны, они являются непременным условием развития, помогают прогрессу.

Роль и задача менеджера заключаются в том, чтобы грамотно управлять конфликтами: разрешать, ликвидировать контрпродуктивные и стимулировать, направлять в нужное русло продуктивные конфликтные ситуации.

Для управления конфликтами необходимо прежде всего разобраться в их источниках. Такими источниками могут быть:

• разное понимание членами коллектива (группами) миссии, целей и задач организации;

• различная ценностная ориентация членов коллектива (например, для одних на первом плане материальные факторы, для других – моральные);

• борьба за ограниченные внутренние и внешние ресурсы (ограниченность ресурсов связана не столько с тем, что их мало, сколько с тем, что за них нужно платить; при этом возникают споры о наиболее рациональном распределении ресурсов);

• личные качества руководителя и подчиненных (например, их психологическая несовместимость);

• различия в происхождении (расе, национальности, социальном положении), возрасте, жизненном опыте, образовании сотрудников;

• различия в личных качествах, стиле, манере поведения членов коллектива;

• плохие или нарушенные коммуникации в организации;

• дублирование задач, решаемых членами коллектива (группами), что приводит к неразберихе и недоразумениям;

• дублирование полномочий и компетенции руководителей и подчиненных.

Методы разрешения конфликтов в значительной мере определяются видом конфликта и ожидаемыми последствиями от него.

Конфликты бывают разных видов.

1. Конфликты между группами:

• из-за ведущей роли, привилегированного положения в организации (например, типичен конфликт между администрацией и профсоюзом);

• между формальными и неформальными группами – из-за влияния на членов коллектива;

• между линейными и функциональными органами управления – из-за властных полномочий;

• между подразделениями, стоящими на одном уровне управления, – из-за благосклонности руководства;

• между подразделениями, стоящими на разных уровнях управления, – из-за делегирования полномочий;

• между подразделениями, связанными технологическими цепочками, производственными циклами – из-за нарушений ритма производства.

2. Конфликты между членами коллектива:

• из-за столкновений интересов отдельных личностей (материальных, духовных, научных);

• борьбы за использование ресурсов и других возможностей;

• коллизии идей и воззрений;

• противопоставления позиций: новаторы – консерваторы, оптимисты – пессимисты;

• взаимного непонимания: старшее поколение – молодежь; разный уровень образования, культуры; различные интересы, степень материального благополучия;

• столкновения характеров людей, их жизненных укладов.

3. Конфликты между личностью и коллективом:

• из-за коллизии интересов;

• стремления человека выделиться (даже если это выделение оправдано выдающимися качествами личности);

• стремления индивида занять особое положение в коллективе;

• резких внутренних и внешних отличий личности от других членов коллектива (начиная с интеллекта и кончая одеждой);

• противоречий между личностью-руководителем и коллективом.

4. Внутриличностные конфликты:

• из-за физических, умственных и эмоциональных перегрузок;

• противоречивых требований руководителей;

• собственной некомпетентности;

• несправедливости и непонимания руководителей;

• невнимания и непонимания коллег;

• крушения идеалов;

• несоответствия потребностей и возможностей (например, из-за непомерных притязаний);

• семейных неурядиц и других жизненных трудностей;

• обмана окружающих и самообмана;

• разочарования в любви или дружбе;

• неоправдавшихся надежд;

• собственного «тяжелого» характера;

• болезни.

Быть можно дельным человеком
И думать о красе ногтей…
АС. ПУШКИН, русский поэт

Менеджер должен уметь просчитывать возможные последствия конфликтов. Как уже говорилось, они могут быть как контрпродуктивными (негативными, вредными для организации), так и продуктивными (положительными, полезными).

К негативным последствиям конфликтов следует отнести следующие:

• возникновение у сторон конфликта антагонизма и враждебности;

• нежелание продолжать сотрудничество;

• выявление новых скрытых противоречий и нерешенных проблем;

• еще большее, чем до конфликта, убеждение в своей правоте и расхождение во взглядах;

• создание из конфликтующей стороны «образа врага»;

• появление азарта схватки, агрессивности и других низменных инстинктов;

• напрасная трата времени и сил;

• разочарование в надеждах на примирение;

• отрицательные эмоции.

Позитивными последствиями конфликтов могут быть:

• примирение сторон;

• снятие взаимных подозрений, вопросов и недоумений;

• более широкий и глубокий взгляд на проблему;

• большая информированность;

• лучшее взаимопонимание;

• появление желания сотрудничать;

• устранение антагонизма, агрессивности и напряженности;

• сближение позиций;

• появление навыка коллегиальной выработки решений;

• разрешение проблемы;

• полезные выводы для участников;

• воспитание терпимости и умения стать на чужую точку зрения;

• консолидация в рамках всей организации;

• положительные эмоции.

Какими бы ни были последствия конфликтов, ими необходимо управлять.

Над схваткой

Разрешение конфликтов достигается с помощью следующих основных средств, в совокупности позволяющих управлять конфликтами.

Административные средства:

• четкое регламентирование обязанностей персонала и должностных лиц, основных правил их деятельности, системы стимулирования; неукоснительное исполнение действующих законов, распоряжений и указаний; соблюдение правила «закон для всех одинаков»;

• обоснованное нормирование труда, наличие и строгое выполнение необходимых расписаний;

• наличие должностных инструкций, а также инструкций по действиям в чрезвычайных ситуациях;

• гласное и понятное работникам применение мер административного взыскания и поощрения;

• доступность руководителей персоналу;

• своевременная и по существу реакция руководителей на жалобы и критику подчиненных.

Организационные средства:

• открытость и гласность основных организационно-управленческих мер;

• четкая координация деятельности персонала, подразделений и руководителей;

• организационная культура – единая система ценностных ориентиров для всех членов организации.

Социально – психологические средства:

• принятие мер по сплочению («сколачиванию») коллектива организации;

• работа с неформальными группами; ровное отношение к ним руководства организации;

• материальные и моральные поощрения за действия руководителей и персонала, направленные на предотвращение и преодоление конфликтных ситуаций;

• наказание руководителей за нездоровую, конфликтную обстановку в их подразделениях;

• обоснованное и гласное распределение ресурсов.

Гвоздь у меня в сапоге страшнее, чем фантазия у Гете.
З. В. МАЯКОВСКИЙ, русский поэт

Воспитательные средства:

• проведение работы по разъяснению негативных последствий конфликтов;

• меры по повышению авторитета руководителей;

• борьба с формализмом в руководстве организацией;

• культивирование правдивости и честности как принципов управления;

• заинтересованная реакция руководителей на любые инициативы и деловые предложения персонала;

• консолидация интересов всех работников вокруг миссии и целей организации;

• привлечение специалистов к подбору руководящих кадров и формированию трудового коллектива;

• налаживание более тесных, в том числе внеслужебных контактов руководителей с подчиненными.

Управление конфликтом может осуществляться следующими методами:

1. *Закрытие вопроса* предполагает заинтересованное и доброжелательное ознакомление сторон с позициями друг друга, общее признание правомерности одной из них (либо обеих) и на этой основе прекращение конфликта. Данный метод применим в тех случаях, когда возможно достаточно убедительное установление объективной истины (при наличии сильных аргументов, в научном споре, арбитражном процессе и т. п.).

2. *Силовое давление* -метод принуждения: административного, экономического, морального. Этот метод требует, чтобы руководитель обладал властью либо непререкаемым авторитетом. Он оправдывает себя в тех случаях, когда на глубокое изучение проблемы нет времени (в чрезвычайных обстоятельствах, кризисных ситуациях и т. п.). При этом следует иметь в виду, что, как правило, силовое давление лишь приглушает конфликт, загоняет его вглубь, и при малейшей возможности он может вспыхнуть с удвоенной силой.

3. *Сглаживание противоречий* обычно предполагает участие посредника, задачей которого является преуменьшение разногласий, общее «успокоение», нахождение точек соприкосновения и т. д. Метод хорош, когда атмосфера не накалена, отсутствует агрессивность, нет антагонизма. Результативность действий во многом определяется личными качествами посредника, а также его квалификацией и подготовленностью к решению задачи.

4. *Движение навстречу* – путь компромисса: уступок, торга, отказа от части требований в обмен на уступки другой конфликтующей стороны. Компромисс содержит серьезное внутреннее противоречие: с одной стороны, удается сгладить конфликт, с другой – остаются не устраненными его причины. Поэтому компромисс часто рассматривают как временную, тактическую меру. Кроме того, компромисс не работает там, где существует объективная истина, по поводу которой договориться невозможно.

5. *Уход от конфликта* часто оказывается наиболее действенным. Чтобы избежать поражения в споре, лучше всего избежать самого спора. Вступая в полемику в ходе конфликта, люди обычно прилагают все силы не для установления истины, а для изобретения новых аргументов в свою пользу. Таким образом, противостояние нарастает. Образуется заколдованный круг: стремясь быстро решить спор в свою пользу, стороны затягивают и усугубляют конфликт. Что касается знаменитой фразы об истине, которая «в споре рождается», то здесь, очевидно, имеется в виду научный спор, который ведется в

идеальных условиях по строгим правилам.

Изложенное выше позволяет наметить следующий порядок действий (процедуру) при разрешении конфликта:

• анализ причин (источников) конфликта;
• установление типа конфликта;
• выбор средств для разрешения конфликта;
• выбор методов разрешения конфликта;
• работа по разрешению конфликта (реализация избранного метода);
• анализ последствий конфликта;
• принятие мер по ликвидации или ограничению негативных последствий конфликта и использованию его положительных результатов.

Набираемся опыта

Недальновидные предприниматели учатся на своих ошибках, дальновидные – на чужих. Бесценным концентрированным опытом руководства предприятием являются рекомендации всемирно известного корифея менеджмента Д. Карнеги.

Друзья приходят и уходят, а враги накапливаются. Следствия.

1) Начальство приходит и уходит, а здоровье – только уходит.

2) В трудную минуту, когда получаешь выговор от начальства, помни: и за это время тебе идет зарплата.

Из «ЗАКОНОВ МЕРФИ»– американского управленческого фольклора

Сомневайтесь – даже самые общепринятые истины должны вызывать недоверие, и не нужно бояться отводить их.

М. РУБИНШТЕЙН, американский социолог

То, что сделал американский специалист в области человеческих отношений Дейл Кар неги (1888–1955), – поучительный пример того, что все достойное, настоящее не боится времени. И сегодня, через полвека, рекомендации Карнеги, придуманные им правила поведения предпринимателя ничуть не утратили своего значения и блеска. Это подтверждается феноменальным успехом его книги, изданной и в нашей стране. Впрочем, ценность хорошего «старого» была отмечена уже не раз: «Экономична мудрость бытия: все новое в нем шьется из старья» (В. Шекспир).

Основа успеха Д. Карнеги, если говорить совсем коротко, в том, что ему удалось показать, как можно решать сложнейшие производственные и жизненные проблемы, руководствуясь житейской мудростью и здравым смыслом. На фоне бесконечных «умных» книг и теоретических, построенных на сплошном научном аппарате рекомендаций это явилось откровением. Миллионы людей почувствовали и поверили, что управление коллективом, отдельным человеком – дело вполне доступное и возможное почти для каждого.

Д. Карнеги исходит из того, что управление предприятием, менеджмент, бизнес, предпринимательство – это прежде всего работа с людьми, с каждым человеком в отдельности – с сотрудником, партнером, клиентом, покупателем. Поэтому если хочешь добиться успеха, научись делать так, чтобы все, с кем приходится работать, во-первых, проникались к тебе расположением, во-вторых, были убеждены в твоей правоте, в-третьих, делали то, что требуется для успеха твоего предприятия.

Как расположить к себе людей

Как же советует решать эти сложнейшие задачи Дейл Карнеги?

Центральная, основная идея Д. Карнеги очень проста: нужно научиться быть искренне заинтересованным в делах и успехах тех людей, с которыми приходится общаться и работать. Именно искренне – в этом весь фокус. Такое дано от природы далеко не каждому. Прислушайтесь к разговору двух собеседников, скажем, в гостях у общих знакомых. Это будут два не связанных между собой монолога. Каждый увлеченно говорит о себе, о своем и безо всякого интереса, по необходимости выслушивает другого. Интерес к людям нужно в себе терпеливо культивировать, воспитывать.

Меня вдохновляет пример моего первого начальника, человека, обладавшего природным даром руководителя. Когда через десять лет после окончания нашей совместной службы мы случайно встретились, он поинтересовался здоровьем моей матери, назвав ее по имени и отчеству. Удивителен был не сам вопрос, а то, что матери моей бывший начальник никогда не видел, да и со мной никаких внеслужебных контактов не имел. Откуда же такая информированность? Единственная возможная разгадка: в блокноте, в котором когда-то был записан мой домашний адрес, внимательный начальник написал однажды услышанное имя и отчество близкого мне человека…

«Остановитесь на минуту, чтобы сравнить ваш острый интерес к собственным делам с вашей слабой заинтересованностью во всем остальном. Постарайтесь же понять, что все в мире испытывают те же чувства!» – призывает Карнеги.

Чтобы человек проникся к вам расположением, нужно прежде всего дать ему почувствовать его собственную значимость и неповторимость (мы обычно делаем обратное), вашу высокую оценку его качеств.

И еще две практические рекомендации, помогающие добиться расположения людей. Старайтесь улыбаться и вызывать улыбку у других. Каждому ясно, что улыбка – признак хорошего настроения; менее известно, что существует и обратная зависимость: стоит человеку улыбнуться, как его настроение повышается, работать с ним становится легче. Д. Карнеги изготовил в своей школе бизнеса и распространил по всей стране тысячи фотопортретов улыбающихся людей. Он рекомендовал вывешивать эти генераторы доброго настроения в конторах предпринимателей и на рабочих местах с короткой надписью «Улыбнитесь!» Улыбка рождает улыбку. Улыбайтесь – и к вам придет успех.

Второй секрет, позволяющий добиться доброго расположения, тоже весьма прост. Задумаемся, какие самые важные и самые приятные слова в нашем языке. Это… наши собственные имя, отчество и фамилия. Поэтому, стремясь добиться расположения человека, почаще называйте его по имени-отчеству. Ему это наверняка понравится. Но как запомнить имя человека? Ведь менеджеру приходится общаться со многими тысячами людей. Для этого существует несколько несложных приемов. Во-первых, можно попросить вашего собеседника повторить его имя – ведь вы могли его и не расслышать. Если имя, отчество и фамилия трудные, можно поинтересоваться, как они пишутся.

> *Если вы хотите иметь врагов, то превосходите ваших друзей; но если вы хотите иметь друзей, то пусть ваши друзья превосходят вас.*
>
> ***ФРАНСУА ДЕ ЛАРОШФУКО, французский писатель***

Во время беседы надо несколько раз обратиться к собеседнику, называя его по имени-отчеству, стараясь ассоциировать их с внешностью человека, чертами и выражением его лица, обстоятельствами общения с ним. Небольшое усилие – и имя запомнится надолго.

> *Если вы спорите, раздражаетесь и возражаете, вы можете иногда одержать победу, но победа эта будет бессмысленной, ибо вы никогда не добьетесь расположения вашего противника.*
>
> ***БЕНДЖАМИН ФРАНКЛИН, американский президент***

Как убеждать

«В споре рождается истина» – фраза, которую мы затвердили с детства. Задумаемся,

однако, так ли это? Мысль философа относится к научному спору, который ведется по определенным, согласованным между сторонами правилам. Что же касается попыток обрести истину в споре между обычными людьми, в производственной или бытовой ситуации, то тут более уместна следующая мысль Д. Карнеги: «Единственный способ взять максимум от спора – избежать его». Ибо, как правило, любой спор лишь усугубляет разногласия: каждый спорящий подыскивает аргументы в свою пользу и тем самым все больше утверждается в своем мнении. Кроме того, в лице вашего оппонента вы почти наверняка обретаете недруга.

Да и вообще, кто сказал, что спор действительно помогает решить хоть какой-нибудь вопрос?

Как же избежать спора? Для этого существует ряд несложных и общедоступных приемов. Во-первых, никогда не заявляйте прямо и категорично, что ваш собеседник неправ, покажите, что вы уважаете его мнение, каким бы оно ни было. Во-вторых, если не правы вы (согласитесь, такое возможно), быстро и недвусмысленно признайте это.

Попробуйте применить эти два правила – и спора не произойдет. Но это еще не все, ведь надо убедить человека принять вашу точку зрения. Вот доступные приемы, которые помогают этого добиться:

• ведите беседу доверительно, дружески;

• стройте фразы так, чтобы все время получать положительные ответы (в любой полемике всегда найдутся неоспоримые истины);

• сделайте так, чтобы большую часть разговора ваш собеседник взял на себя;

• пусть тот, кого вы призываете принять вашу идею, примет ее как свою; не настаивайте на приоритете – это не тот случай, когда важно авторство; помните напутствие: «будь мудрее других, если можешь, но не говори им об этом»;

• постарайтесь увидеть мир с позиции вашего оппонента и лучше понять его мотивации; чистосердечно посочувствуйте ему в его искренних заблуждениях;

• проявите исключительное внимание к каждому аргументу противоположной стороны; умейте найти в них рациональное зерно;

• если у вас есть артистические способности, используйте их (соблюдая чувство меры): драматизируйте ситуацию, пробуждайте эмоции, взывайте не только к разуму, но и к чувствам.

Все это должно помочь главному – добиться цели.

Как добиваться своего

Речь пойдет о том, как влиять на людей, не отталкивая их при этом от себя, не нанося им обиды.

Д. Карнеги называет четыре фактора, которые оказывают влияние на собеседника. Это то, как мы выглядим, что делаем, что говорим и как говорим. Все это нужно уметь использовать наилучшим образом.

О первых двух способах уже было рассказано. Здесь же речь пойдет главным образом о воздействии словом. Прежде всего следует помнить, что возможности такого воздействия поистине безграничны: слово лечит и слово убивает. В повседневном обиходе нами используется лишь незначительная доля этих огромных возможностей. Наша речь шаблонна, бесцветна, малоэмоциональна. Поэтому первое, что нужно сделать, стремясь повлиять на другого человека, – мобилизовать ресурсы нашей речи, стараясь говорить образно, искренне, ярко, интересно. Не зря менеджеров обучают приемам ораторского искусства.

Д. Карнеги обращает внимание на то, как важно правильно начать разговор с человеком, которого вы собираетесь убедить в своей правоте, что ему следует говорить, а что – нет, дает интересные и глубокие советы, помогающие добиться успеха. Вот некоторые из них.

В беседе с человеком, которого вы хотите «обратить в свою веру», следует широко использовать похвалу и одобрение.

Капля меда привлекает больше мух, чем целый галлон желчи.
АВРААМ ЛИНКОЛЬН, американский президент

Говорят, что посредине между двумя противоположными мнениями лежит истина. Никоим образом[1]Между ними лежит проблема.
ИОГАНН ГЕТЕ, немецкий поэт

Тот, кто мягко ступает, далеко продвинется по своему пути.
КИТАЙСКАЯ МУДРОСТЬ

С искреннего одобрения позиции партнера и следует начинать разговор. Ведь, как известно, в мыслях и поступках человека всегда можно найти нечто привлекательное. Убедившись в вашей искренности, собеседник легче воспримет и скорее признает те из ваших соображений, которые не совпадают с его собственными.

Постоянно напоминайте человеку о его хорошей репутации, доверии к нему людей, а значит, и о большой ответственности за принимаемые им решения.

Электроный офис

Для автоматизации управления предприятием с помощью электронных средств и технологий создается электронный офис.

Электронный офис решает следующие задачи:

поиск, сбор и обработка информации о состоянии внешней среды предприятия, рынка и его инфраструктуры, поведении покупателей и поставщиков, действиях партнеров и конкурентов, мерах по государственному регулированию рыночных механизмов и т. д.;

создание, ведение, корректировка и обновление информации в базах данных;

сбор внутрифирменной информации по товарному ассортименту, техническому уровню и характеристике товаров, издержкам производства, внутрипроизводственным ценам на товары ит. д.;

решение задач по аналитической оценке возможностей предприятия, установлению соответствия его рыночных запросов внутренним производственным и ресурсным возможностям;

управление деятельностью предприятия;

составление расписания работы персонала; создание отчетов по исследованию рынка и другим направлениям деятельности;

контроль деятельности; предоставление информации подразделениям предприятия,

обмен информацией между подразделениями предприятия и с внешними объектами;

ведение делопроизводства.

Проявляйте особую деликатность, переводя разговор на ошибки собеседника, которые ему придется исправлять. Не говорите об ошибках грубо и «в лоб», сделайте это в мягкой форме, приводя примеры (по возможности с юмором) из собственной неудачной практики. Обязательно оставьте собеседнику возможность «спасти лицо». Приуменьшайте его ошибки, показывайте, что исправить их не составит большого труда. Постарайтесь внушить, что исправление ошибок будет не только полезно, но и приятно, доставит ему радость.

Культивируйте в себе и своих коллегах решительность. Если решение вами принято, прекратите его анализировать, перестаньте беспокоиться об ответственности и заботьтесь только о результатах.

Вредно не только недостаточное обдумывание проблем, но и чрезмерное углубление в них.

При проведении деловых совещаний с самого начала нацеливайте участников на

конструктивный лад. Требуйте от каждого из них четкого ответа на следующие четыре вопроса: в чем проблема? Чем она вызвана? Каковы возможные решения? Какое из них вы предлагаете и почему?

Используйте игровой подход при решении даже самых серьезных задач. Наполеону принадлежит фраза: «Игрушки управляют людьми». В нашем случае игровой подход означает использование наглядных и простых примеров из областей, далеких от рассматриваемой проблемы, использование всевозможных макетов, комических картинок, забавной компьютерной графики и т. п.

10-й шаг вы сделали, находясь на капитанском мостике, осваивая непростые правила работы с людьми. Эта работа, однако, не заменяет умения считать. Отправимся в бухгалтерию.

Шаг 11-й
Простая бухгалтерия

Где взять деньги

Важно всегда помнить, что успешная финансово-хозяйственная деятельность предприятия, достижение требуемого уровня прибыли немыслимы без определенных затрат. Затраты эти предполагают использование как внутренних (собственных), так и внешних финансовых источников.

Основными *внутренними* источниками финансов являются прибыль от производственной деятельности, а также средства, полученные в результате продажи имущества предприятия. В качестве *внешних* источников средств выступают кредитование, подписка на облигации, открытая и закрытая подписка на акции.

Использование как собственных, так и – особенно – внешних источников финансирования сопряжено с определенным риском потери привлекаемых средств. Величина риска определяется двумя главными, тесно взаимосвязанными факторами: дивидендной политикой предприятия и принятой структурой финансовых средств. Основной проблемой рационального использования этих финансовых рычагов является такое сочетание собственных и внешних источников финансирования, при котором стоимость акций предприятия окажется максимальной.

Все рассказанное об обустройстве малого предприятия повиснет в воздухе из-за отсутствия или нехватки одной детали – денег.

Здоровый баланс средств предприятия во многом определяется соотношением активов и пассивов (долгов) предприятия: большие долги, давая возможность развития, в то же время приближают предприятие к кризису и даже банкротству, малые же долги не дают возможности увеличивать дивиденды, и владельцы акций начинают от них избавляться, снижая стоимость и ликвидность предприятия (деньги, которые можно получить за предприятие на рынке сегодня). Опыт США свидетельствует, что оптимальный удельный объем заемных средств по отношению к собственным равняется примерно 40 %. При таком уровне курс акций предприятия, как правило, становится максимальным.

Каждый из названных внешних источников финансов имеет достоинства и недостатки, которые должны учитываться при проведении дивидендной политики и формировании структуры средств предприятия.

Кредитование дает возможность получить сравнительно дешевые финансовые ресурсы, не утрачивая рычагов управления предприятием. Получение кредита является благоприятным сигналом для инвесторов. Недостатком кредитования является увеличение риска банкротства, а также жесткий контроль кредиторов по срокам возврата денег.

Достоинством открытой подписки на облигации является сохранение рычагов

управления предприятием. Недостатки такой подписки: рост риска банкротства, высокая стоимость привлекаемых средств, жесткий контроль владельцев облигаций по срокам возврата денег. Выпуск облигаций является негативным знаком для инвесторов.

Открытая подписка на акции дает возможность получить значительные средства на неопределенно большой срок. Финансовый риск при этом не возрастает. Недостатки открытой подписки на акции: возможность утери контроля над предприятием, высокая стоимость получаемых ресурсов, а также негативная реакция инвесторов.

Закрытая подписка на акции не сопряжена со значительным финансовым риском и позволяет сохранить за собой контроль над предприятием. Недостатки закрытой подписки на акции: ограниченность получаемых средств при их высокой стоимости и то, что закрытая подписка на акции является негативным сигналом для инвесторов.

При выборе внешних источников финансирования следует отдавать приоритет закрытой подписке на акции. Если же такая подписка вызывает затруднения, то предпочтения заслуживают те источники, при которых риск потери управления предприятием меньше.

Если ожидаемые прибыли от инвестиций невелики, имеет смысл полагаться на собственные средства, в первую очередь – на эмиссию акций. Если же инвестиции сулят большие прибыли, то целесообразно прибегнуть к кредитованию: заемные средства дешевле, чем собственные.

Принимая решение об источниках и распределении денег, необходимо считаться со связанным с этим риском.

Учитесь сами– не ждите пока вас жизнь научит.
СТАНИСЛАВ ЕЖИ ЛЕЦ, польский сатирик

Деньги и риск

Следует различать риск состояния активов предприятия (его называют *производственным риском)* и риск, налагаемый на держателей акций при решении фирмы о получении кредита (его называют *финансовым риском)*.

Производственный риск определяется следующими основными факторами:

• непостоянством затрат на ресурсы;
• непостоянством цен на производимые товары;
• возможностью регулировать цены на товары в связи с изменением затрат на ресурсы;
• непостоянством спроса на товары;
• способностью перейти на новый вид продукции.

Все это маркетинговые проблемы, решаемые исходя из принятой стратегии маркетинга. Так, например, для стабилизации затрат на ресурсы фирма может заключать договора на долгосрочные поставки по повышенным ценам. Для стабилизации цен и объемов реализации – усиливать рекламную деятельность, применять фиксированные цены и т. д.

Важным фактором, влияющим на производственный риск, является операционный леверидж. Термин «леверидж» взят из механики, где под ним понимают применение такого рычага, который способен поднимать большие тяжести приложенных небольших усилиях.

В бизнесе операционный леверидж означает, что малое изменение объема реализации товара приводит к значительному изменению доходности капитала. Операционный леверидж связан с высоким уровнем производственного риска. Дело в том, что если в составе затрат предприятия высока доля постоянных затрат, которые не снижаются с падением спроса на производимые товары, то даже небольшой спад объема продаж может привести к значительному снижению доходности капитала. Это характерно, например, для предприятий с высокой автоматизацией производства, высококвалифицированными кадрами, которые должны сохраняться и на период спада. На таких предприятиях сократившиеся продажи не

смогут покрывать постоянные затраты, которые остаются высокими.

Существует следующее правило: чем больше операционный лев ер и дж, тем выше производственный риск.

Финансовый риск – это дополнительный риск для акционеров, связанный с получением предприятием кредита. Для финансового риска характерно следующее:

• с увеличением доли заемных средств цена акционерного капитала увеличивается;

• при этом финансовый риск растет;

• производственный риск переключается на акционеров;

• возникают дополнительные затраты, связанные с возможными финансовыми затруднениями, что приводит к увеличению финансового риска;

• возникают дополнительные агентские затраты, вызывающие увеличение риска.

К затратам, связанным с финансовыми затруднениями, относятся расходы на возможные антикризисные мероприятия, банкротство, судебные издержки, расходы на адвокатов, издержки от потери имиджа фирмы, выплаты в страховые фонды поддержки сотрудников и т. п.

Агентские затраты включают расходы на дополнительный контроль работы менеджеров, на создание организационной структуры, соответствующей затруднительной ситуации, на мониторинг кризисной обстановки и т. д.

При принятии решений об источниках финансов и структуре капитала предприятия важная роль отводится внешней (независимой) экспертизе.

Капитал есть та часть богатства страны, которая употребляется в производстве.

ДАВИД РИКАРДО, английский экономист

Деньги должны работать

Наличие денег само по себе еще не гарантирует финансового благополучия предприятия. Деньги лишь дают предприятию возможность заработать еще большие деньги, то есть получить *прибыль*. Именно прибыль позволяет судить о том, нужна ли обществу работа данной фирмы, эффективно ли производство, экономично ли оно.

Чтобы обеспечить себе прибыль, предприятие, не ожидая указания сверху, само станет повышать качество товаров и услуг, снижать их себестоимость, наращивать производительность труда, совершенствовать оборудование и приемы работы.

Стабильное получение прибыли – лучший показатель того, что дела предприятия идут хорошо.

Финансовая самостоятельность предприятия предусматривает не только права руководителя, но и высокую финансовую ответственность его перед собственником и коллективом. Необходимо обеспечить также своевременные выплаты поставщикам, подрядчикам, другим партнерам.

Вместе с тем финансовая самостоятельность означает и то, что убытки, нанесенные предприятием другим организациям и государству, придется возмещать исключительно за собственный счет.

Для того чтобы строить финансовые отношения, предприятию нужно прежде всего иметь деньги. Источником денежных средств для него является доход от реализации товаров и услуг. Однако этого дохода, особенно в начале деятельности, может оказаться недостаточно для того, чтобы предприятие развивалось. В этом случае приходится брать деньги взаймы – получать *кредит*.

Под *управлением финансами* предприятия понимаются действия менеджера по манипулированию денежными средствами, целью которых является получение в конечном счете максимально высокой прибыли.

Управление финансами предполагает:

• организацию и координацию финансовой деятельности;

• выбор и использование источников финансирования;

• определение ожидаемой прибыли на капиталовложения и регулирование на этой основе хозяйственно-финансовой деятельности предприятия;

• оценку финансового риска, связанного с получением прибыли;

• прогнозирование и планирование хозяйственно-финансовой деятельности;

• анализ результатов хозяйственно-финансовой деятельности.

Многие вопросы финансирования выходят за рамки настоящей книги. Здесь мы остановимся лишь на некоторых необходимых менеджеру вопросах управления финансами.

Сложность финансирования зависит главным образом от риска, который принимает на себя кредитор, а также от срока долгового обязательства. В зависимости от наступления срока исполнения долгового обязательства, взятого предприятием при получении финансов, различаются три вида финансирования:

• краткосрочное – на период до одного года;

• среднесрочное – на период от одного года до десяти лет;

• долгосрочное – на период свыше десяти лет.

Рассмотрим кратко каждую группу источников финансирования.

Сроки финансирования

1. Краткосрочное финансирование обычно используется для торговых закупок быстрореализуемых (например, сезонных) товаров и в случаях, когда кредит может быть возвращен в срок до одного года.

Источниками этого вида финансирования служат:

• торговый кредит;

• государственные и коммерческие банки;

• трастовые компании;

• фактор-компании.

Торговый кредит предоставляется фирмой-продавцом фирме-покупателю в тех случаях, когда она не расплачивается за товар наличными деньгами. Это отражается в балансовом отчете в статье «Векселя к оплате».

Срок по данному виду кредита составляет обычно 30 или 60 дней. Как правило, предусматривается скидка за кредит, если деньги возвращаются в течение 10 дней. Если покупатель не погашает кредит в срок, то с него взимается штраф, предусмотренный договором о кредите.

Государственные и коммерческие банки обычно осуществляют кредит в том случае, когда предприятие-покупатель испытывает временные трудности с наличными деньгами и не может получить кредиту продавца. Наиболее удобной формой такого кредита является открытие банком для предприятия так называемой кредитной линии.

Кредитная линия – это договоренность между банком и предприятием о предоставлении займа на оговоренную сумму на определенный срок с поступлением денег в течение оговоренного в договоре периода. Банк, как правило, оставляет за собой право получения долга и до окончания функционирования кредитной линии.

Трастовые компании – это фирмы, управляющие финансами предприятий. Здесь обычно ставки кредита выше, чем в коммерческих банках, так как трастовые компании несут обязательства перед хозяевами денег – предприятиями.

Фактор-компании – это фирмы, взимающие долги с дебиторов по поручению кредитора за определенное вознаграждение. К этому виду финансирования предприятие прибегает в тех случаях, когда уплата по счетам задерживается или оказывается под угрозой неплатежа.

2. Среднесрочное финансирование. Этот вид кредита используется для развития

предприятия (строительства и ремонта помещений, покупки нового оборудования), а также для увеличения оборотного капитала при проведении крупных хозяйственно– финансовых операций.

Источниками этого вида финансирования являются:

• государственный и коммерческие банки;

• компании по операциям с недвижимостью и другие источники.

При среднесрочном финансировании процентные ставки по кредитам выше, чем при краткосрочном. От компании, получившей кредит, требуется имущественный залог. Выплата процентов по данному виду кредита, как правило, проводится многоразово, в установленном договором порядке. При закупках оборудования часть его стоимости может быть дана в кредит поставщиком на определенных условиях.

3. Долгосрочное финансирование. Этот вид кредита используется для наращивания активов предприятия – основных фондов и собственного капитала. Долгосрочное финансирование реализуется путем:

• предоставления капитала;

• предоставления долгосрочных кредитов;

• аренды основных фондов.

Предоставление капитала осуществляется через продажу предприятием выпущенных им обыкновенных и привилегированных акций первого и последующего выпусков, а также за счет нераспределенной прибыли предприятия. Наличные вложения в активы предприятия, как правило, не возвращаются. Основными покупателями акций выступают юридические и физические лица.

Предоставление долгосрочных кредитов происходит при помощи продажи предприятием выпускаемых им облигаций.

Аренда основных фондов – это получение предприятием необходимых ему основных фондов и других активов на определенный срок. За это предприятие (арендатор) выплачивает арендодателю плату, обусловленную арендным договором.

Процентные ставки при долгосрочном финансировании обычно самые высокие, так как в них включаются и курсовые разницы в цене акции.

Занятие бизнесом даже при наличии профессионального бухгалтера требует от предпринимателя умения разбираться в финансовых документах, прежде всего в балансовом отчете и отчете о прибылях и убытках предприятия.

Читаем баланс

В балансовом отчете (далее – балансе) наиболее полно отражается финансовое положение предприятия. Это как бы моментальная фотография финансового положения предприятия в определенный день, например 31 декабря 2006 года.

С помощью баланса устанавливается, какие средства имеются у предприятия и какая у него задолженность.

То, чем располагает предприятие, называется *активами.* Сведения о них помещаются в левой части баланса. Задолженности называются *пассивами* и отражаются в правой части баланса. Кроме того, в правой стороне указывается также *собственный* (в акционерном обществе его называют акционерным) капитал предприятия – стоимость его имущества за вычетом обязательств. *Итог,* подводимый в левой части, должен быть равен итогу в правой.

ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ФАБРИКА ДЕТСКИХ ИГРУШЕК»
Баланс предприятия (в усл. ден. ед.) на 31 декабря 200… года

А. АКТИВЫ		3. Организационные расходы	3 000
I. Оборотный капитал		*Итого нематериальные активы*	40 000
1. Наличные деньги	7 000		
2. Рыночные ценные бумаги	53 000	*Итого активы (I + II + III + IV)*	627 000
(рыночная стоимость)	51 000		
3. Выплаты по счетам	126 000	**Б. ПАССИВЫ**	
За вычетом:		*I. Текущие пассивы*	
платежи, вызывающие сомнения	– 6 000	1. Векселя к оплате (банк)	51 000
Итого чистые выплаты по счетам	120 000	2. Счета кредиторов	60 000
4. Товарно-материальные запасы		3. Накапливаемые издержки	19 300
Запасы материалов	60 000	4. Налоговые платежи	9 200
Запасы незавершенного		5. Текущая часть долгосрочных долгов	12 500
производства	37 000	*Итого текущие пассивы*	152 000
Запасы готовой продукции	65 000	*II. Долгосрочные долги*	
Итого запасы	162 000	1. Облигации, обеспечиваемые	
5. Авансированные платежи	7 000	первой закладной	
Итого оборотный капитал	347 000	(% дохода к оплате в 200... году)	50 000
II. Капиталовложения		2. Облигации акционерной компании	
1. Вложения в дочерние предприятия	20 000	(...% к оплате в 200... году)	150 000
2. Другие вложения		3. Отсроченные налоги	20 000
(рыночная стоимость 7500)	10 000	*Итого долгосрочные долги*	220 000
Итого капиталовложения	30 000		
III. Основной капитал: имущество, фабрика и ее оборудование (основные фонды)		*Итого пассивы (I + II)*	372 000
1. Земля	27 000	**В. СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ**	
2. Фабрика	228 000	*I. Акционерный капитал*	
За вычетом аккумулированных		1. Привилегированные акции	
амортизационных отчислений	– 84 250	(5% кумулятивные, номинал 100,	
Итого фабрика	143 750	разрешено, издано, пущено	
3. Машинное оборудование	57 000	в обращение 300 акций)	30 000
За вычетом аккумулированных		2. Обыкновенные акции (номинал 5,	
амортизационных отчислений	– 21 600	разрешено, издано, пущено	
Итого машинное оборудование	35 400	в обращение 15 000 акций)	75 000
4. Конторское оборудование	6 000	3. Ажио на акции	52 000
За вычетом амортизационных		*Итого акционерный капитал*	157 000
отчислений	–2 150	*II. Нераспределенная прибыль*	98 000
Итого конторское оборудование	3 850		
		Итого собственный капитал (I + II)	255 000
Итого основной капитал	210 000		
		Итого пассивы и собственный капитал	627 000
IV. Нематериальные активы			
1. Благосклонность	5 000	Таким образом,	
2. Патенты и права на привилегии	32 000	Активы = Пассивы + Собственный капитал.	

Активы – это вся собственность предприятия: товары, ценности, ценные бумаги, земля, здания, оборудование, наличные деньги, деньги – выплаты предприятия по кредитам и задолженностям; завершенное и незавершенное производство.

Пассивы включают долги и денежные обязательства предприятия, в том числе банковские ссуды и неоплаченные счета поставщикам, претензии, штрафы и т. п.

Собственный капитал предприятия – это сумма долей его вкладчиков, включающая начальные капиталовложения (уставной капитал) плюс (или минус) накопленные предприятием доходы с момента его создания.

Баланс предприятия содержит три части:

А. Активы – собственность предприятия, включающая:

I. оборотный капитал;

П. капиталовложения во внешние объекты;

Ш. основной капитал и

IV. нематериальные активы.

Б. Пассивы – задолженности предприятия, включающие: I. текущие (сроком до 1 года) и П. долгосрочные долги.

В. Собственный капитал – сумма долей, вложенных акционерами:

I. акционерный капитал;

П. нераспределенная прибыль.

По итогам года должно соблюдаться равенство:

Благодаря торговле все народы узнали нравы других народов и смогли сравнить их. Это привело к благотворным последствиям.

ШАРЛЬ МОНТЕСКЬЕ, французский философ

Активы = Пассивы + Собственный капитал

либо

Собственный капитал = Активы – Пассивы.

А. Активы содержат:

I. *Оборотный капитал* – состоит из наличных денег и тех средств, которые обращены в наличные в течение года до даты отчета при нормальном ходе производственно-хозяйственной деятельности. Составляющие оборотного капитала перечисляются в порядке убывания их ликвидности. Оборотный капитал включает: наличные деньги, рыночные ценные бумаги, выплаты предприятию по счетам, товарно-материальные ценности, авансированные платежи.

Компьютеры ненадежны, но люди еще ненадежнее. Следствие. Машина должна работать, человек-думать.

Из «ЗАКОНОВ МЕРФИ»-американского управленческого фольклора

1. *Наличные деньги* или на счете в банке.

2. *Рыночные ценные бумаги* – вложения временно свободных наличных денег в краткосрочные процентные ценные бумаги, легко реализуемые на рынке (высоколиквидные). В скобках обычно устанавливается их рыночная стоимость.

3. *Выплата по счетам* – денежные суммы, на которые покупатели взяли товары в кредит у предприятия и которые должны быть ему возвращены. Кредит такого рода обычно предоставляется на 1,2 или 3 месяца. Из суммы исключают те долги, которые вызывают сомнения; разность даст чистые выплаты по счетам, реальные на день отчета.

4. *Товарно-материальные запасы* – товары, подлежащие продаже в оптовой и розничной торговле по рыночным ценам. Сюда входят запасы материалов, незавершенного производства и готовой продукции. Обычно устанавливается самая низкая возможная цена реализации – так называемая чистая цена.

5. *Авансированные платежи* – расходы, которые были сделаны заранее и распространяются на определенное время после балансового отчета.

П. *Капиталовложения* – это вложения средств в дочерние предприятия и другие вложения во внешние объекты.

1. *Вложения в дочерние предприятия* – стоимость акций, вложенных в учрежденные фирмой предприятия, связанные с основным, в которых фирма имеет контрольный пакет акций.

2. *Другие вложения* – то же самое, что п. 1, но для предприятий, где фирма не обладает контрольным пакетом акций. Здесь обычно указывается и рыночная стоимость вложения.

Указанные в статье «Капиталовложения» активы не предназначены для продажи.

III. *Основной капитал* (основные фонды) – это стоимость земли, а также предприятия (фабрики), его имущества и оборудования, не предназначенного для продажи. Срок службы основных фондов больше 1 года. Все части основного капитала, кроме земли, оцениваются по начальной стоимости за вычетом аккумулированных (реализованных) амортизационных отчислений. *Амортизация* – это распределение стоимости основных фондов на время их эксплуатации. Для земли устанавливается начальная цена. Составляющие основного капитала перечисляются в порядке убывания их постоянства:

1. Земля.

2. Фабрика.

3. Машинное оборудование.

4. Конторское оборудование.

Содержание этих статей соответствует их названиям.

IV. *Нематериальные активы* – это часть активов, не носящая материального, «вещественного» характера. Она включает благосклонность, патенты и права на привилегии, организационные расходы.

1. *Благосклонность* – это условная стоимость деловых связей предприятия. Стоимость этого актива может быть установлена лишь после продажи предприятия или ее оценки покупателем, который готов заплатить за деловые связи и имидж фирмы дополнительные деньги.

Благосклонность может включать также и оценку хорошо обученного, компетентного персонала, для которой в отчете нет другого места.

2. *Патенты и права на привилегии* – это фактически затраченные деньги, которые могут быть также представлены как расходы на развитие предприятия либо превращены в акционерный капитал (капитализированы).

3. *Организационные расходы* – идут на формирование организационно-правовой структуры предприятия: регистрацию, разработку необходимых документов и материалов.

Б. Пассивы содержат:

I. *Текущие пассивы (текущие долги)* – это те суммы, которые предприятие должно будет вернуть в предстоящем (следующем за отчетным) году. Сюда относят:

1. *Векселя к оплате* – это деньги, которые были заняты в банке или у других кредиторов под векселя, плюс суммы процентов по ним.

2. *Счета кредиторов* – это выплаты долгов за товары и услуги, предоставленные ранее в кредит. Следует иметь в виду, что этот пассив может быть уменьшен при расчете наличными.

3. *Накапливаемые издержки* включают оплату товаров и услуг, не поставленных (не выполненных) в полном объеме. Это выплаченная авансом зарплата, гонорары юристам, художникам и архитекторам и т. д. Сюда же относится досрочная выплата процентного дохода по облигациям.

4. *Налоговые платежи* – это налоги, пенсионные и другие обязательные выплаты, которые производятся постепенно авансом.

5. *Текущая часть долгосрочных долгов* – та часть долгосрочных (более года) долгов, которая выплачивается в течение ближайшего отчетного года.

П. *Долгосрочные долги* – долги, которые должны быть уплачены в срок более года после данного отчета. Это облигации, закладные, некоторые займы. Следует иметь в виду, что будущий процентный доход кредитора не считается долгом, пока не пройдет время платежа. К долгосрочным долгам относятся:

1. *Облигации, обеспеченные первой закладной,* – это деньги, которые предприятие получило от физических и юридических лиц за выпущенные им облигации. Обеспечение первой закладной означает, что держатели облигаций имеют первоочередное право на имущество предприятия, если его придется заложить при невыплате долгов.

2. *Облигации акционерной компании* – это долги предприятия держателям выпущенных им акций.

3. *Отсроченные долги* – выплаты по налогам, допускающим льготную отсрочку по решению правительства.

В. Собственный капитал содержит:

I. *Акционерный капитал* – доля акционеров в капитале предприятия за исключением нераспределенной прибыли. Для индивидуальных предприятий это вся доля владельца в капитале предприятия. Акционерный капитал включает:

1. *Привилегированные акции* – акции, по которым производится первоочередная

выплата при заранее объявленных фиксированных процентах (дивидендах). Они не дают акционерам права голоса.

2. *Обыкновенные акции* – голосующие акции, проценты по которым выплачиваются лишь после выплаты владельцам привилегированных акций.

3. *Ажио* – разница между курсовой и номинальной стоимостью акции.

II. *Нераспределенная прибыль* – разность между доходом и расходами предприятия за вычетом распределенных дивидендов.

Для малых предприятий установлена упрощенная форма балансового отчета, доступная предпринимателю, даже не имеющему бухгалтерского образования.

Баланс, несмотря на всю его важность, далеко не исчерпывает информацию о хозяйственно-финансовой деятельности предприятия. Он дает лишь сведения о положении его финансов на определенный момент. Для того чтобы судить о деятельности предприятия за определенный промежуток времени (обычно за год), понять динамику бизнеса, а главное – познакомиться с механизмом получения прибыли и убытков, необходим другой документ – Счет прибылей и убытков предприятия.

Копить деньги – вещь полезная, особенно если это сделали за вас родители.
УИНСТОН ЧЕРЧИЛЛЬ, английский политик и писатель

Считаем прибыль

Отчет о прибылях и убытках предприятия является основным документом, характеризующим динамику получения предприятием прибыли (убытка).

Отчет о прибылях и убытках предприятия показывает, сколько денег предприятие получило (или потеряло) за определенное время, обычно за производственный цикл или календарный год.

ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ФАБРИКА ДЕТСКИХ ИГРУШЕК»
ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ за год до 31 декабря 200… года (в усл. ден. ед.)

I. Продажа	685 000	**V. Валовая прибыль (II – IV)**	168 000
1. Убытки при продаже (продажа с возвратом, продажа со скидкой)	–25 000	**VI. Эксплуатационные расходы:**	
II. Чистая продажа (I – I.1)	660 000	— общефирменные и административные расходы	– 33 000
III. Стоимость товаров, подлежащих продаже (III.1 + III.2)		— торговые издержки	– 51 000
1. Стоимость запасов готовой продукции на конец года, предшествующего отчетному	–57 500	— амортизационные расходы (отчисления)	– 18 000
2. Стоимость произведенных товаров	499 500	*Итого эксплуатационные расходы*	102 000
Итого стоимость товаров, подлежащих продаже	557 000	**VII. Чистый доход от производственной деятельности (V – VI)**	66 000
IV. Стоимость реализованных товаров (III – IV.1)		1. Другие доходы	3 000
1. Стоимость запасов готовой продукции на конец отчетного года	– 65 000	2. Другие расходы, проценты	–32 500
Итого стоимость реализованных товаров	492 000	**VIII. Чистый доход (прибыль) (VII–VII.1–VII.2)**	36 500
		1. Рассчитанный налог на прибыль (20%)	–7 300
		IX. Чистая прибыль (VIII–VIII.1)	29 200

В счете прибылей и убытков устанавливается соответствие доходов (в первую очередь от реализации продукции) и понесенных при этом расходов за отчетный период. Их разность и есть чистая прибыль предприятия за это время.

Отчет о прибылях и убытках показывает лишь факт и сумму дохода и расхода по заключенным сделкам и не отражает реального движения денег, которые могут быть переведены на счет предприятия (или сняты с него) и позже.

Главная задача данного документа – проследить источники дохода и расхода, оценить поступающие и уходящие суммы и понять механизм образования прибыли предприятия.

Позиции отчета о прибылях и убытках предприятия нуждаются в некоторых пояснениях

I. *Продажа* – это выручка от продажи товара.

II. *Чистая продажа* -это продажа за вычетом сопровождающих ее убытков. Иногда чистую продажу называют «доход от основной деятельности» (авиакомпании, театры, предприятия бытового обслуживания). В качестве скидок могут выступать, например, льготы за быструю оплату, оплату наличными и т. д.

III.*Стоимость товаров, подлежащих продаже,* равна стоимости запасов готовой продукции на конец года, предшествующего отчетному, плюс стоимость произведенных товаров за отчетный год.

IV. *Стоимость произведенных товаров (себестоимость)* имеет большое значение как для предприятия, так и для покупателей. Приведем в качестве примера ведомость стоимости произведенных на фабрике товаров.

Таким образом, в себестоимость продукции включаются все затраты на преобразование сырья и производство из него нового товара.

Статья ведомости «Труд» предполагает работу по производству продукции (работа на станках и т. п.). В статье «Контроль» имеется в виду оплата работников ОТК и среднего управляющего персонала (начальники цехов). «Овеществленный фабричный труд» – это стоимость текущего ремонта, уборки помещений, технического обслуживания. Статья «Энергия» подразумевает энергию, требуемую для работы оборудования, а «Тепло и свет» – для отопления и освещения фабрики. Статья «Амортизация» означает расходы на возмещение износа фабричного оборудования, непосредственно участвующего в производстве товара. Под другими расходами понимается стоимость страхования фабрики и ее оборудования, а также стоимость вспомогательных материалов, расходуемых при техническом обслуживании фабрики (масла, краски и т. п.).

Возвращаясь к отчету о прибылях и убытках предприятия, напомним, что стоимость произведенных товаров включается в стоимость товаров, подлежащих продаже (п. III).

Исключая из стоимости товаров, подлежащих продаже, стоимость запасов готовой продукции на конец отчетного года, получают стоимость реализованных товаров (п. IV).

В непроизводственных компаниях (например, в торговых) нет работы по переработке сырья в конечный продукт, поэтому стоимость реализованных товаров включает лишь затраты на приобретение продукции и ее доставку. Ведомость стоимости реализованных товаров (теперь она так называется) существенно упрощается и имеет следующий вид.

ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ФАБРИКА ДЕТСКИХ ИГРУШЕК»
ВЕДОМОСТЬ СТОИМОСТИ ПРОИЗВЕДЕННЫХ ТОВАРОВ
за год с 31 декабря 200… года по 31 декабря 200… года (в усл. ден. ед.)

I. Запасы незавершенного производства на конец предшествующего отчетному года	35 000	3. Энергия	12 500
		4. Тепло и свет	4 500
II. Сырье *(1 + 2 – 3)*		5. Амортизация	14 000
1. Запасы сырья на конец предшествующего отчетному года	63 000	6. Другие расходы	17 000
		Итого общефабричные накладные расходы	105 500
2 Закуплено сырья	333 500	**V. Стоимость производства (II + III + IV)**	5 015 000
3. Запасы сырья на конец отчетного года	63 000	1. С учетом стоимости незавершенного производства в предшествующем отчетному году (V + I)	5 365 000
Итого использовано сырья	336 000		
III. Труд	60 000	2. Запасы незавершенного производства в отчетном году	– 37 000
IV. Общефабричные накладные расходы (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6)		**VI. Стоимость произведенных товаров (V.1 – V.2)**	4 995 000
1. Контроль	15 000		
2. Овеществленный фабричный труд	42 500		

Снова возвращаемся к отчету о прибылях и убытках предприятия.

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ДЕТСКАЯ ИГРУШКА» (торговая фирма, учрежденная «Фабрикой детских игрушек»)

ВЕДОМОСТЬ СТОИМОСТИ РЕАЛИЗОВАННЫХ ТОВАРОВ за год с 31 декабря 200… года по 31 декабря 200… года (в усл. ден. ед.)

I. Стоимость реализованных товаров		*Итого за вычетом*	–6 500
1. Запасы на конец предшествующего отчетному года	24 000	**III. Чистая стоимость закупок (I – II)**	164 500
2. Закупка	165 000	**IV. Стоимость товаров, подлежащих продаже (I.1 + III)**	189 500
3. Затраты на доставку	6 000	**V. За вычетом: запасы на конец предшествующего отчетному года**	–24 000
Итого стоимость доставленных товаров (2 + 3)	171 000	*Итого: стоимость реализованных товаров*	165 500
II. За вычетом			
1. Закупка со скидками	–1 500		
2. Закупка с возвратом	–5 000		

V. *Валовая прибыль* находится как разность между «Чистой продажей» (п. II) и только что рассмотренной «Стоимостью реализованных товаров».

VI. *Эксплуатационные расходы* – это общие (повседневные) затраты, не связанные непосредственно с производством или продажей конкретного товара. Они делятся на общефирменные и административные, а также торговые. Сюда же относятся и амортизационные расходы (отчисления).

К *общефирменным и административным расходам* относятся затраты высшего звена администрации, оплата электричества в здании управления фабрики, рента и другие затраты.

Торговые расходы – это зарплата торговых работников, стоимость презентаций, деловых поездок и т. п.

Амортизационные отчисления – здесь те, которые не связаны с основными фондами (обстановка офисов, автомобильный транспорт для администрации и т. д.). Здесь, как и в основных фондах, указывается та часть амортизационных отчислений, которая производится за отчетный период.

VII. *Чистый доход от производственной деятельности* представляет собой разность валовой прибыли и эксплуатационных расходов.

VIII *Чистый доход* – это прибыль от производственной деятельности с учетом других доходов и расходов.

Другие доходы представляют собой доходы от продажи собственности предприятия, а также так называемые внереализационные доходы: плату за аренду, проценты по облигациям и акциям и т. д.

Другие расходы – это проценты, которые предприятие платит по долгам, другие аналогичные расходы.

IX. *Чистая прибыль* – чистый доход за вычетом налога на прибыль. Если чистая прибыль отрицательна, уместно назвать ее чистым убытком.

Для того чтобы проанализировать балансовый отчет и отчет о прибылях совместно, связать собственность предприятия и механизм получения на ее основе прибыли, составляется отдельный счет нераспределенной прибыли.

Под *нераспределенной прибылью* понимается та часть прибыли, которая остается предприятию после выплаты дивидендов по привилегированным и обыкновенным акциям. Если предприятие вместо прибыли получает убыток, то ведется счет этому дефициту прибыли.

Для малых предприятий установлена упрощенная форма Отчета о прибылях и убытках, доступная предпринимателю без бухгалтерского образования.

ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ФАБРИКА ДЕТСКИХ ИГРУШЕК» СЧЕТ НЕРАСПРЕДЕЛЕННОЙ ПРИБЫЛИ

за год с 31 декабря 200… года по 31 декабря 200… года (в усл. ден. ед.)

1. Нераспределенная прибыль на конец предшествующего отчетному года	77 800	— по привилегированным акциям	–1 500
		— по обыкновенным акциям	–7 500
2. Чистая прибыль за отчетный год	29 200	Нераспределенная прибыль на конец отчетного года	98 000
3. За вычетом дивидендов за отчетный год:			

1. Нераспределенная прибыль на конец предшествующего отчетному года 77 800

2. Чистая прибыль за отчетный год 29 200

3. За вычетом дивидендов за отчетный год:

– по привилегированным акциям -1 500

– по обыкновенным акциям -7 500 Нераспределенная прибыль

на конец отчетного года 98 000

Подобно тому, как за здоровьем человека следят, ориентируясь на то, какие у него давление, температура, вес и т. д., так и благополучие предприятия может быть отслежено благодаря ряду показателей его деятельности.

Следим за показателями

В качестве основных показателей хозяйственно-финансовой деятельности предприятия используются: прибыльность, стабильность, ликвидность, рост и эффективность. Все они носят положительный характер: чем эти показатели выше, тем лучше для предприятия.

1. *Прибыльность* характеризует превышение доходов предприятия над его расходами. Это важнейший показатель. Его иногда называют «критерием нижней линии» (строка чистой прибыли – нижняя в отчете о прибылях). Чем больше превышение доходов над расходами, тем выше прибыльность.

2. *Стабильность* означает финансовую устойчивость предприятия. Она во многом зависит от финансовой структуры, то есть от соотношения собственного и заемного капитала. Чем больше доля собственного капитала, тем выше стабильность.

3. *Ликвидность* характеризует возможность превращения капитала предприятия в наличные деньги. Ликвидность зависит от возможности предприятия выполнять свои финансовые обязательства.

4. *Рост* – увеличение размеров предприятия, его капитала.

5. *Эффективность* – отношение результатов к затратам, прежде всего отношение прибыли к расходам. Это наиболее общий интегральный показатель. Ни один из показателей не является исчерпывающим. В различных ситуациях любой из них либо их группа могут оказаться важнейшими.

Для оценки хозяйственно-финансовой деятельности существует несколько способов. Наиболее употребительны два:

• анализ изменений в хозяйственно-финансовом положении предприятия путем сравнения баланса и счетов прибылей и убытков предприятия за ряд лет;

• оценка коэффициентов, характеризующих показатели хозяйственно-финансовой деятельности предприятия.

Рассмотрим последовательно оба способа.

Анализ изменений в хозяйственно-финансовом положении предприятия

В качестве материала для анализа используются балансы и отчеты о прибылях и убытках предприятия за ряд лет, условно названных 1,2 и 3 годами деятельности предприятия.

На основании сравнения балансов за ряд лет готовится документ «Изменения в финансовом положении предприятия». Содержание этого документа сводится к анализу: а) источников наличных денег и б) использования наличных денег на предприятии.

ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ФАБРИКА ДЕТСКИХ ИГРУШЕК» БАЛАНС за 200… год (в усл. ден. ед.)

А. Активы	1-й год	2-й год	3-й год
I. Оборотный капитал			
Наличные деньги	1	8	3
Чистые выплаты по счетам	40	36	40
Запасы	77	84	100
Итого оборотный капитал	118	128	143
II. Основной капитал	24	17	16
Итого активы	142	145	159

Б. Пассивы	1-й год	2-й год	3-й год
I. Текущие долги			
Счета кредиторов	34	32	36
Векселя к оплате (банк)	14	13	20
Налоговые платежи	3	1	1
Накапливаемые издержки	2	6	4
Итого текущие долги	53	52	61
II. Долгосрочные долги	15	10	10
Итого пассивы (I + II)	68	62	71
В. Собственный капитал			
Обыкновенные акции (акционерный капитал)	9	9	7
Нераспределенная прибыль	65	74	81
Итого собственный капитал	74	83	88
Итого пассивы и собственный капитал	142	145	159

Так, сравнивая балансы за 1-й и 2-й годы деятельности «Дома розничной торговли», в качестве одного из важнейших результатов можно отметить увеличение итога активов на 3 усл. ден. ед. (или, что то же самое, возрастание на эту величину суммы собственного капитала и пассивов). За счет чего это произошло? Одна из возможных причин – появление у предприятия на 2-м году деятельности дополнительных наличных денег. Сравнительный анализ балансов за 1-й и 2-й годы позволяет найти источники этого увеличения. Для этого прежде всего следует выписать все основные изменения основных статей балансов за 1-й и 2-й годы.

Можно отметить следующие источники наличных денег:

Наличные деньги, увеличение на 7 усл. ден. ед.

Выплаты по счетам, уменьшение на 4 усл. ден. ед.

Запасы, увеличение на 7 усл. ден. ед.

Основной капитал, уменьшение на 7 усл. ден. ед.

Сч ета кр ед итор ов, умень шение на 2 усл. ден. ед.

Векселя к оплате (банк), уменьшение на 1 усл. ден. ед.

Налоговые платежи, уменьшение на 2 усл. ден. ед.

Накапливаемые издержки, увеличение на 4 усл. ден. ед.

Долгосрочные долги, уменьшение на 5 усл. ден. ед.

Обыкновенные акции без изменений

Нераспределенная прибыль, увеличение на 9 усл. ден. ед.

ООО «ДОМ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ» ОТЧЕТЫ О ПРИБЫЛЯХ

за три следующих друг за другом года, заканчивающихся 31 декабря (в тыс. усл. ден. ед.)

	1-й год	2-й год	3-й год
I. Продажи	438	425	543
II. Товары, подлежащие продаже			
1. Наличные запасы	76	77	84
2. Закупки	339	331	487
III. Стоимость товаров, подлежащих продаже (II.1 + II.2)	415	408	571
За вычетом			
1. Конечные запасы	77	84	100
IV. Стоимость реализованных товаров (III – III.1)	338	324	421
V. Валовая прибыль (III – IV)	100	101	122
VI. Эксплуатационные расходы:			
Общефирменные и административные	38	41	48
Торговые издержки	38	42	56
Амортизация	8	8	7
Итого эксплуатационные расходы	84	91	111
VII. Чистый доход от производственной деятельности (V –VI)	16	10	11
1. Другие расходы	– 0,2	– 0,2	– 0,4
2. Проценты	– 0,8	– 0,8	– 1,6
VIII. Чистый доход (VII – VII.1 – VII.2)	15	9	9
1. Рассчитанный налог на прибыль	– 5	– 3	-3
IX. Чистая прибыль	10	6	6

Рассмотрим некоторые из этих изменений.

Уменьшение суммы выплат по счетам означает, что в распоряжении предприятия остались дополнительно 4 усл. ден. ед., которые фирма, безусловно, использует для получения прибыли.

Сокращение основного капитала в связи с его продажей или амортизацией говорит о том, что его стоимость обращена в наличные деньги.

Увеличение наличных денег означает и повышение задолженности предприятия кредиторам, и возрастание накапливаемых издержек. К увеличению наличных денег ведет и *рост нераспределенной прибыли* за счет отсрочки в уплате дивидендов акционерам. Если подытожить возможности всех перечисленных источников, получится внушительная сумма. Итак, рост наличности на предприятии за 1-й год его деятельности шел по следующим направлениям:

За счет сокращения выплат по счетам на 4 усл. ден. ед.

За счет уменьшения основного капитала на 7 усл. ден. ед.

За счет увеличения накапливаемых издержек на 4 усл. ден. ед.

За счет увеличения нераспределенной прибыли на 9 усл. ден. ед.

Итого 24 усл. ден. ед.

Анализ балансов предприятия совместно с отчетами о прибылях и убытках, в свою очередь, дает возможность установить следующие пути использования наличных денег:

1. Стоимость конечных запасов товаров увеличилась на 7 усл. ден. ед. Это отразилось на уменьшении наличных денег (см. баланс за 3-й год), так как часть их придется потратить на покупку дополнительных запасов.

2. Уменьшение сумм в статьях балансовых отчетов «Счета кредиторов» на 2 усл. ден. ед., «Векселя к оплате (банк)» – на 1 усл. ден. ед., «Налоговые платежи» – на 2 усл. ден. ед., «Долгосрочные долги» – на 5 усл. ден. ед. связано с неиспользованием наличных денег.

3. В то же время появление в счетах прибылей и убытков 8 усл. ден. ед. амортизационных отчислений и связанное с ним уменьшение на эту же сумму основного капитала вызвано износом основных фондов, а не их продажей. Результат хозяйственной деятельности за 2-й год составляет 14 усл. ден. ед. (чистая прибыль после амортизационных отчислений). Этот результат не связан с получением наличных денег.

Итак, неиспользование наличных денег шло следующими путями:

Увеличение запасов на 7 усл. ден. ед.

Уменьшение счетов кредиторов на 2 усл. ден. ед.

Уменьшение сумм «Векселя к оплате (банк)» на 1 усл. ден. ед.

Уменьшение налоговых платежей на 2 усл. ден. ед.

Уменьшение долгосрочных долгов на 5 усл. ден. ед.

Итого 17 усл. ден. ед.

Сравнение этого итога с ростом наличных средств на предприятии за 1-й год деятельности (24 усл. ден. ед.) показывает, что приток наличных денег составил 7 усл. ден. ед.

Вышеизложенный анализ источников и путей использования наличных денег удобно показать в отдельном обобщающем документе «Отчет об изменениях в финансовом положении предприятия».

ООО «ДОМ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ»
ИЗМЕНЕНИЯ В ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕНИИ
за 200... год (1-й год деятельности), в усл. ден. ед.

I. Источники наличных денег		II. Использование наличных денег	
Сокращение выплат по счетам	4	Увеличение запасов	7
Уменьшение основного капитала	7	Уменьшение счетов кредиторам	2
Увеличение накапливаемых издержек	4	Уменьшение «Векселя к оплате (банк)»	1
Увеличение нераспределенной прибыли	9	Уменьшение налоговых платежей	2
Итого	24	Уменьшение долгосрочных долгов	5
		Итого	17

Увеличение наличных денег (I – II)	7
Наличные на 31 января 1-го года	1
Наличные на 31 января 2-го года	8

Продолжая анализ, можно отметить, что предприятие разумно распорядилось дополнительными наличными деньгами, пустив их на повышение продаж и тем самым увеличив сбыт фирмы. Именно для этой цели, видимо, и было сделано наращивание запасов.

Для более глубокого количественного анализа хозяйственно-финансовой деятельности предприятия прибегаем к следующему способу – анализу показателей финансовой деятельности.

Оценка коэффициентов, характеризующих показатели хозяйственно-финансовой деятельности предприятия

Каждому из показателей хозяйствен но-финансов ой деятельности, описанных выше, соответствуют свои количественные критерии, или коэффициенты. Рассмотрим их по порядку.

Коэффициенты прибыльности

1. Отношение стоимости реализованных товаров к продаже.
2. Отношение валовой прибыли к продаже.
3. Отношение эксплуатационных расходов к продаже.
4. Отношение чистой прибыли к продаже.
5. Отношение чистой прибыли к среднегодовому капиталу (прибыль на вложения).

Все эти коэффициенты рассчитываются в процентах (табл. 11.1).

Аналогичным путем рассчитываются коэффициенты прибыльности за 2-й и 3-й годы деятельности предприятия. В итоге получаем данные, которые позволяют судить как о величине коэффициентов, так и о характере их изменений.

Таблица 11.1 Коэффициенты прибыльности

Коэффициенты прибыльности, %	1-й год	2-й год	3-й год
1. Отношение стоимости реализованных товаров и услуг к продаже	77,1	76,2	77,5
2. Отношение валовой прибыли к продаже	22,8	23,8	22,5
3. Отношение эксплуатационных расходов к продаже	19,1	21,4	20,4
4. Отношение чистого дохода от производственной деятельности к продаже	3,6	2,4	2,0
5. Отношение чистой прибыли к среднегодовому собственному капиталу (прибыль на вложения)	14,7	7,6	7,0

Анализ *коэффициентов прибыльности* позволяет сделать следующие выводы:

1. Производственный вертикальный анализ (он проводится в балансовых отчетах и отчетах о прибылях сверху вниз) дает возможность получить не абсолютную, а относительную, то есть сравнительную, картину использования финансовых ресурсов.

2. Первые два показателя прибыльности – отношение стоимости реализованных товаров и валовой прибыли к продаже – наглядно показывают, какая доля выручки (продажи) остается в стоимости реализованных товаров, а какая уходит в прибыль (напомним, что в сумме эти показатели составляют около 100 %). Тенденция к увеличению доли прибыли в сумме выручки является весьма желательной и свидетельствует о финансовых успехах. Такое увеличение может быть достигнуто благодаря уменьшению доли стоимости реализованных товаров в продаже за счет более выгодных произведенных (или приобретенных) предприятием товаров, а также благодаря увеличению их продажной цены. На этот предмет необходимо рассмотреть начальные и конечные запасы товаров, а также их закупки; из всего этого складывается стоимость реализованных товаров.

РАСЧЕТ КОЭФФИЦИЕНТОВ ПРИБЫЛЬНОСТИ ЗА 1-й ГОД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ:

1. Отношение стоимости реализованных товаров к продаже за 1-й год равно:

$$\frac{\text{Стоимость реализованных товаров}}{\text{Продажа}} = \frac{338}{438} \times 100\,\% = 77{,}1\,\%.$$

2. Отношение валовой прибыли к продаже за 1-й год равно:

$$\frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Продажа}} = \frac{100}{438} \times 100\,\% = 22{,}8\,\%.$$

3. Отношение эксплуатационных расходов к продаже за 1-й год равно:

$$\frac{\text{Эксплуатационнные расходы}}{\text{Продажа}} = \frac{84}{438} \times 100\,\% = 19{,}1\,\%.$$

4. Отношение чистого дохода от производственной деятельности к продаже за 1-й год равно:

$$\frac{\text{Чистый доход от производственной деятельности}}{\text{Продажа}} \times 100\,\% = 3{,}6\,\%.$$

5. Отношение чистой прибыли к среднегодовому собственному капиталу (прибыль на вложения) в 1-м году равно:

$$\text{Среднегодовой собственный капитал} = \frac{\text{Собственный капитал на конец прошлого года} + \text{Собственный капитал на конец текущего года}}{2};$$

$$\text{Среднегодовой собственный капитал} = \frac{(62 + 74)}{2} = 68 \text{ тыс. у. ед. ед.}$$

$$\text{Прибыль на вложения} = \frac{10}{68} \times 100\,\% = 14{,}7\,\%.$$

3. Отношение эксплуатационных расходов к продаже показывает, какая доля выручки связана с закупками в ходе эксплуатации предприятия. Оценка целесообразности этих затрат может быть дана лишь в сопоставлении с долей чистого дохода от производственной

деятельности в продаже.

4. Если рост доли чистого дохода от производственной деятельности опережает рост доли эксплуатационных расходов, значит, эти расходы полезны. И наоборот. Целесообразно рассмотреть не только долю в продаже совокупных эксплуатационных расходов, но и долю каждого их компонента (общефирменных и административных расходов, торговых издержек, амортизации).

5. Отношение чистой прибыли к среднегодовому собственному капиталу (прибыль на вложения) – важнейший показатель финансового состояния компании. Именно на основе этого показателя акционеры принимают решение, стоит ли вкладывать деньги в акции данного предприятия. Показатель носит интегральный характер и говорит об эффективности деятельности предприятия в целом.

Коэффициенты стабильности (табл. 11.2)

1. Отношение собственного капитала к итоговой сумме активов.

2. Отношение долга (итоговой суммы пассивов) к итоговой сумме активов.

3. Покрытие процентов.

Два первых коэффициента рассчитываются в процентах, третий – в «кратах» (разах).

Таблица 11.2 **Коэффициенты стабильности**

Коэффициенты стабильности	1-й год	2-й год	3-й год
1. Отношение собственного капитала к итоговой сумме активов, %	52,1	57,2	55,3
2. Отношение долга (итоговой суммы пассивов) к итоговой сумме активов, %	47,9	42,8	44,7
3. Покрытие процентов, раз	20	12,5	6,9

Аналогичным образом рассматриваются коэффициенты стабильности за 2-й и 3-й годы деятельности предприятия.

Анализ *коэффициентов стабильности* позволяет сделать следующие выводы:

1. Коэффициент отношения собственного капитала к итогу активов показывает, какая доля активов предоставлена компании ее владельцами (в виде акций или нераспределенной прибыли). Чем больше этот показатель, тем больше желание у владельцев умножать свое состояние с помощью данного предприятия. Уменьшение этого показателя свидетельствует об изменении интересов акционеров к делам компании. Это может быть вызвано, например, тем, что компания не заботится о своих акционерах.

2. Отношение долга к итогу активов – это дополнение предыдущего показателя до 100 %. Его анализ позволяет сделать те же выводы, что и по первому показателю, только здесь он будет вместо уменьшения увеличиваться, и наоборот.

РАСЧЕТЫ КОЭФФИЦИЕНТОВ СТАБИЛЬНОСТИ ЗА 1-й ГОД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ:

1. Отношение собственного капитала к итоговой сумме активов за 1-й год деятельности предприятия равно:

$$\frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Итог активов}} = \frac{74}{142} \times 100\% = 52{,}1\%.$$

2. Отношение долга (итоговой суммы пассивов) к итоговой сумме активов за 1-й год равно:

$$\frac{\text{Итог пассивов}}{\text{Итог активов}} = \frac{68}{142} \times 100\% = 47{,}9\%.$$

3. Покрытие процентов за 1-й год равно:

$$\frac{\text{Чистый доход от производственной деятельности до вычетов налогов и процентов}}{\text{Выплаты по процентам}} = \frac{16}{0{,}8} = 20 \text{ раз}.$$

3. Коэффициент покрытия процентов свидетельствует о возможности предприятия уплатить кредиторам проценты на вложенный капитал. Чем этот показатель выше, тем меньше риск капиталовложений и тем больше желание их делать. Сильное уменьшение

этого показателя указывает на необходимость прибегнуть к решительным мерам, например выплачивать долги из наличных денег или других активов, что весьма нежелательно. Это является сигналом малой возможности получения предприятием кредитов и одним из симптомов возможного банкротства.

Коэффициенты ликвидности (табл. 11.3)

1. Текущий коэффициент.
2. Отношение кассовой наличности и дебиторской задолженности к текущим обязательствам предприятия.
3. Рабочий капитал.

Таблица 11.3 **Коэффициенты ликвидности**

Коэффициенты ликвидности	1-й год	2-й год	3-й год
1. Текущий коэффициент	2,2:1	2,4:1	2,3:1
2. Коэффициент отношения кассовой наличности и дебиторской задолженности к текущим обязательствам предприятия	0,8:1	0,8:1	0,7:1
Рабочий капитал, усл. ден. ед.	65	76	82

Первые два показателя рассчитываются как отношение к единице, третий показатель – в условных денежных единицах.

Аналогичным образом рассчитываются коэффициенты ликвидности за 2-й и 3-й годы деятельности предприятия.

Анализ *коэффициентов ликвидности* позволяет сделать следующие выводы:

1. Текущий коэффициент – основная мера ликвидности, показывающая, как соотносятся краткосрочные активы (оборотные средства) с краткосрочными пассивами – долгами. Если данный показатель равен, скажем, 2,4:1, то это означает, что на каждую денежную единицу долга приходится 2,4 денежных единицы активного капитала, то есть предприятие может довольно быстро погасить свои краткосрочные обязательства. Это гарантирует кредиторам безопасность.

Если же этот коэффициент менее 1:1, то такая безопасность отсутствует. Однако в сумму активов входят не только наличные деньги, но и запасы, возможности использования которых для погашения долгов ограничены.

Поэтому наряду с текущим коэффициентом применяется и более жесткий показатель, исключающий возможность использования запасов при расчетах. Это коэффициент отношения кассовой наличности или средств, которые могут быть быстро получены или обращены в наличность, к краткосрочным долгам фирмы.

РАСЧЕТЫ КОЭФФИЦИЕНТОВ ЛИКВИДНОСТИ ЗА 1-й ГОД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1. Текущий коэффициент равен:

$$\frac{\text{Оборотный капитал}}{\text{Текущие пассивы}} = \frac{118}{53} = \frac{2,2}{1}.$$

2. Коэффициент отношения кассовой наличности и дебиторской задолженности к текущим обязательствам предприятия равен:

$$\frac{\text{Наличные + рыночные ценные бумаги + выплаты по счетам}}{\text{Текущие пассивы}} = \frac{(1 + 40)}{53} = \frac{0,8}{1}.$$

3. Рабочий капитал равен:

$$\text{Оборотный капитал} - \text{Текущие пассивы} = (118 - 53) = 65 \text{ усл. ден. ед.}$$

2. Коэффициент отношения кассовой наличности и дебиторской задолженности к текущим обязательствам предприятия показывает возможность выплаты краткосрочных долгов за счет той части оборотного капитала, которая всегда под рукой: оборотные средства минус запасы (запасы требуют времени для их реализации).

Иногда реализовать запасы невозможно, так как изготовление товаров, составляющих

их, требует дополнительного времени (например, выдержка вина).

3. Рабочий капитал показывает, какая часть оборотных средств после выплаты долгов останется для работы.

Коэффициенты роста (табл. 11.4).

1. Рост продаж.
2. Рост чистой прибыли.
3. Рост активов.
4. Рост собственного капитала.

Эти коэффициенты измеряются в процентах либо в единицах той величины, рост которой определяется.

Таблица 11.4 Коэффициенты роста

Коэффициенты роста, %	за 1-й год	за 2-й год
1. Рост продаж	– 3,0	27,8
2. Рост чистой прибыли	– 40,0	0
3. Рост активов	2,1	9,6
4. Рост собственного капитала	12,2	6,0

Аналогичным образом рассчитываются коэффициенты роста с начала 2-го к началу 3-го года деятельности предприятия.

Анализ *коэффициентов роста* позволяет сделать следующие выводы:

1. Горизонтальный анализ (он проводится в «Балансовых отчетах» и «Отчетах о прибылях и убытках» в строках по горизонтали) дает возможность получить как абсолютные, так и относительные значения изменений, необходимых для анализа показателей.

2. Все показатели роста наглядно характеризуют динамику основных результатов деятельности предприятий за определенное время.

РАСЧЕТЫ КОЭФФИЦИЕНТОВ РОСТА ОТ НАЧАЛА 1-ГО ГОДА К НАЧАЛУ 2-ГО ГОДА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ:

1. Рост продажи от начала 1-го к началу 2-го года деятельности предприятия равен:

$$\frac{\text{Продажа за 2-й год} - \text{продажа за 1-й год}}{\text{Продажа за 1-й год}} = \frac{425 - 438}{438} \times 100\,\% = -3\,\%.$$

2. Рост чистой прибыли от начала 1-го к началу 2-го года деятельности предприятия равен:

$$\frac{\text{Чистая прибыль за 2-й год} - \text{чистая прибыль за 1-й год}}{\text{Чистая прибыль за 1-й год}} = \frac{6 - 10}{10} \times 100\,\% = -40\,\%.$$

3. Рост активов от начала 1-го к началу 2-го года деятельности предприятия равен:

$$\frac{\text{Итог активов за 2-й год} - \text{итог активов за 1-й год}}{\text{Итог активов за 1-й год}} = \frac{145 - 142}{142} \times 100\,\% = 2{,}1\,\%.$$

4. Рост собственного капитала от начала 1-го к началу 2-го года деятельности предприятия равен:

$$\frac{\text{Собственный капитал за 2-й год} - \text{собственный капитал за 1-й год}}{\text{Собственный капитал за 1-й год}} = \frac{83 - 74}{74} \times 100\,\% = 12{,}2\,\%.$$

Коэффициенты эффективности (табл. 11.5).

1. Срок выплат по счетам.
2. Запасы в дневной стоимости реализованных товаров.
3. Срок счетов кредиторов в днях закупки.
4. Основной капитал как процент продажи.

Три первых коэффициента рассчитываются в днях, четвертый – в процентах.

Аналогичным путем рассчитываются коэффициенты эффективности за 2-й и 3-й годы

деятельности предприятия.

Таблица 11.5 Коэффициенты эффективности

Коэффициенты эффективности	1-й год	2-й год	3-й год
1. Срок выплат по счетам (в днях)	33,3	30,9	26,9
2. Запасы в дневной стоимости реализованных товаров	83,2	94,6	86,7
3. Срок счетов кредиторов в днях закупки	36,6	35,3	27,0
4. Основной капитал как процент продажи	5,5	4,0	2,9

Анализ *коэффициентов эффективности* позволяет сделать следующие выводы.

1. Срок выплаты по счетам показываете течение скольких дней в году фирма не получала денег за свой товар, торгуя в кредит (выплаты по счетам соотносятся с продажей в кредит). Это соответствует времени ожидания оплаты с момента продажи. Соотнесение этого показателя со сроками продажи показывает, выдерживаются ли установленные сроки кредита, что дает основания для регулирования кредитных отношений с покупателями. Следует помнить, что чем больше этот показатель, тем больше требуется фирме денег и тем большую выгоду получает покупатель, использующий в это время деньги фирмы. С другой стороны, лишая покупателя кредита, фирма рискует сократить число желающих купить товар. Поэтому для данного коэффициента нужно находить оптимальное значение.

2. Запасы в дневной стоимости реализованных товаров характеризуют возможность их реализации в будущем. Поэтому их соотносят со стоимостью реализованных товаров. Этот коэффициент показывает, как быстро товар проходит через фирму – от дня получения до дня продажи. Рост данного показателя свидетельствует об избыточности запасов, а также об их устаревании. Чем выше этот показатель, тем больше сумма замороженных в запасах средств и расходы на хранение и обновление товаров. Вместе с тем определенное количество запасов для того чтобы всегда быть готовыми удовлетворить потребности покупателя. Следовательно, данный показатель должен иметь оптимальную величину.

РАСЧЕТЫ КОЭФФИЦИЕНТОВ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗА 1-Й ГОД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1. Срок выплат по счетам равен:

$$\frac{\text{Чистые выплаты по счетам}}{\text{Средняя продажа за день}} \times 365 = \frac{40}{438} \times 365 = 33{,}3 \text{ дня.}$$

2. Запасы в дневной стоимости реализованных товаров равны:

$$\frac{\text{Конечные запасы}}{\text{Среднедневная стоимость реализованных товаров}} \times 365 = \frac{77}{338} \times 365 = 83{,}2 \text{ дня.}$$

3. Срок счетов кредиторов в днях закупки равен:

$$\frac{\text{Счета кредиторов}}{\frac{\text{Полные закупки за период}}{\text{Число дней в периоде}}} \times 365 = \frac{34}{339} \times 365 = 36{,}6 \text{ дня.}$$

4. Основной капитал как процент продажи равен:

$$\frac{\text{Основной капитал}}{\text{Продажи}} = \frac{24}{438} \times 100\% = 5{,}5\%.$$

Иногда для определения скорости прохождения товаров через фирму используют еще один, дополнительный показатель – *ко-эффициент о борачиваемости товаров:*

Коэффициент Стоимость реализованных товаров

$$\text{Коэффициент оборачиваемости товаров} = \frac{\text{Стоимость реализованных товаров}}{\text{Конечные запасы}}.$$

Этот показатель для 1,2 и 3-го годов деятельности предприятия равен соответственно 4,4 раза, 3,8 раза, 4,2 раза. Результаты сделанного с его помощью анализа о скорости

прохождения товара через фирму совпадают с теми, которые дает коэффициент *запасы в дневной стоимости* товара.

3. Срок счетов кредиторов в днях закупки характеризует покупку товаров в кредит. Он показывает, сколько дней требовалось фирме, чтобы оплатить товар, приобретенный в долг. Это позволяет сделать вывод о степени зависимости предприятия от торгового кредита. Если данный показатель больше определенной величины (получаемой в ходе практической деятельности), то это может означать, что кредитор вот-вот прекратит поставки или потребует немедленной оплаты долгов. Пострадает также и репутация фирмы. С другой стороны, выплачивая кредиты раньше этого срока, фирма сокращает свои возможности.

Для контроля и регулирования платежей удобен следующий порядок соглашений об оплате поставок, действующий во многих странах. Поставщик предлагает срок поставок и их оплаты в следующей форме: 1/7, чистый 30, что означает скидку в 1 % при оплате в течение недели и конечном сроке оплаты 30 дней. Поскольку ставка торгового кредита значительно выше, чем 1 % (она может быть и 15–20 %), то подобная скидка всегда выгодна фирме. Рассматриваемый коэффициент может оказаться весьма полезным для подобных расчетов. Он позволит сопоставить состояние кредитных расчетов на предприятии с предложениями поставщиков о скидке, основываясь на действующем банковском проценте (возможности предприятия получить ссуду в банке для расчетов с поставщиками).

4. Основной капитал как процент продажи показывает, насколько успешно используются основные фонды предприятия (рентабельность).

Наряду с рассмотренными в бизнесе применяется и ряд других коэффициентов. Среди них – три показателя, которыми пользуются акционеры-вкладчики для оценки эффективности своих капиталовложений: *сбор на акцию, коэффициент дохода по цене; прибыль на обыкновенную акцию.*

$$1)\ \text{Сбор на акцию} = \frac{\text{Годовой доход на акцию}}{\text{Курсовая цена акции}} \times 100\,\%.$$

Коэффициент характеризует *проценты дохода от покупки акций.* Он показывает целесообразность вложения денег в этот вид ценных бумаг, дает возможность оценить такую инвестицию по сравнению с вложением в другие объекты.

$$2)\ \text{Коэффициент дохода по цене} = \frac{\text{Курсовая цена акции}}{\text{Прибыль на одну акцию}}.$$

Коэффициент характеризует *доходность данных акций.* Он показывает, во сколько раз затраты превысят прибыль. Желательно, чтобы этот коэффициент был поменьше. Он может быть использован при выборе наиболее выгодных для покупки акций.

$$3)\ \frac{\text{Прибыль}}{\text{на обыкновенную акцию}} = \frac{\text{Чистая прибыль после вычета налогов и дивидендов на привилегированные акции}}{\text{Число выпущенных в обращение обыкновенных акций}}.$$

Коэффициент характеризует *прибыльность обыкновенных акций* и служит для обоснованного выбора, какие именно акции покупать.

Наряду с анализом изменений каждого коэффициента представляет интерес так же и совместный анализ нескольких из них. Так, уменьшение показателей прибыльности может быть объяснено и оправдано увеличением показателя роста активов, собственного капитала и т. п. При анализе показателей важно сравнить их величины со средними показателями у конкурентов (если они доступны); короче говоря, в разных конкретных случаях подход к показателям может быть различным. Например, рассматривая коэффициент *срок счетов кредитов в днях закупки,* показывающий способность предприятия оплатить долги, надо соотнести эти долги с аналогичными у других предприятий отрасли и конкурентов. Вряд ли будет экономически оправдано, если вы будете стараться намного опередить их в расчетах по долгам.

Итак, финансовые коэффициенты – это не более чем инструмент в руках умелого и опытного менеджера. Инструмент – дело, безусловно, важное, но главный источник успеха, разумеется, голова и руки его хозяина.

Рассчитывая получить положительный результат за счет успешной предпринимательской деятельности и ожидая поддержки в этом деле от государства, малый предприниматель не должен забывать и о нелегких обязанностях, которые налагает на него эта деятельность. Главная из этих обязанностей и, что греха таить, не очень радостная – необходимость платить налоги.

Платим налоги

Познакомимся с системой налогообложения в Российской Федерации. Налог (сбор, пошлина, акциз) – это обязательный, индивидуально безвозмездный платеж, взимаемый с юридических лиц (организаций) и физических лиц (граждан) в форме отчуждения принадлежащих им денежных средств.

Совокупность налогов в России образует *налоговую систему* государства. Общие принципы построения этой системы, а также права, обязанности и ответственность плательщиков налогов содержатся в *Налоговом кодексе Российской Федерации.*

Целью налогообложения является финансовое обеспечение деятельности государства или муниципального образования (города, района).

С помощью налога государство решает следующие задачи:

• формирование государственного бюджета для финансирования основных направлений деятельности (содержания аппарата управления, армии, ведения внешней политики и т. д.). Эта задача называется фискальной;

• обеспечение выполнения социальных задач – выплаты пенсий и пособий, предоставление различных льгот социально незащищенным категориям населения;

• повышение эффективности народного хозяйства страны путем стимулирования налоговыми льготами приоритетных направлений экономического развития.

В деле налогов следует принимать в соображение не то, что народ может дать, а то, что он может давать всегда.

ШАРЛЬ МОНТЕСКЬЕ, французский философ

Различают прямые и косвенные налоги. Прямой налог взимается непосредственно с плательщика. Это налог на доход или прибыль, налог на имущество предприятий и граждан и т. д. Косвенный налог обычно включается плательщиком в стоимость товара, работы, услуги и перекладывается таким образом на покупателя. Это налог на добавленную стоимость, всевозможные пошлины, акцизы, сборы.

Все налогоплательщики обязаны платить установленные налоги на равных основаниях. Не допускается различий во взимании налогов по социальным, расовым, национальным, религиозным и иным подобным основаниям, а также в зависимости от форм собственности, гражданства или места происхождения капитала.

Налоги должны иметь экономическое обоснование и не могут быть произвольными. При установлении налогов учитывается фактическая способность налогоплательщика к их уплате. Законы о налогах должны быть сформулированы так, чтобы каждый налогоплательщик точно знал, какие налоги, когда и в каком порядке ему надлежит платить.

По своему уровню налоги в России могут быть:

• федеральными;

• региональными, то есть субъектов Федерации;

• местными.

Федеральные налоги устанавливаются, изменяются или отменяются Налоговым кодексом Российской Федерации. Налоги субъектов Федерации и местные налоги устанавливаются, изменяются или отменяются в соответствии с законами субъектов Федерации и нормативными правовыми актами представительных (выборных) органов

местного самоуправления.

Перечислим налоги, составляющие каждый из этих трех уровней.

Федеральные налоги:

1) налог на добавленную стоимость;

2) акцизы на отдельные виды товаров (услуг) и отдельные виды минерального сырья;

3) налог на прибыль (доход) организаций;

4) налог на доходы от капитала;

5) подоходный налог с физических лиц;

6) взносы в государственные социальные внебюджетные фонды;

7) государственная пошлина;

8) таможенная пошлина и таможенные сборы;

9) налог на пользование недрами;

10) налог на воспроизводство минерально-сырьевой базы;

11) налог на дополнительный доход от добычи углеводородов;

12) сбор на право пользования объектами животного мира и водными биологическими ресурсами;

13) лесной налог;

14) водный налог;

15) экологический налог;

16) федеральные лицензионные сборы.

Региональные (субъектов Федерации) налоги:

1) налог на имущество организаций;

2) налог на недвижимость;

3) дорожный налог;

4) транспортный налог;

5) налог с продаж;

6) налог на игорный бизнес;

7) региональные лицензионные сборы.

Местные налоги:

1) земельный налог;

2) налог на имущество физических лиц;

3) налог на рекламу;

4) налог на наследование или дарение;

5) местные лицензионные сборы.

По каждому налогу должны быть определены налогоплательщики и элементы налогообложения. Налогоплательщиками являются как предприятия (юридические лица), так и граждане (физические лица). Плательщик налога (налогоплательщик) обязан встать на учет в государственном органе, собирающем налоги (налоговом органе). Плательщик обязан вести бухгалтерский учет, составлять отчеты о финансово-хозяйственной деятельности, предоставлять налоговым органам все необходимые для начисления и уплаты налогов документы. Плательщик имеет право на определенные льготы по налогам, он может ознакомиться со всей касающейся его налоговой документацией. За нарушение налогового законодательства плательщик налогов несет административную и уголовную ответственность.

Смерть и налоги неизбежны
ТОМАС ХАЛИБЕРТОН, английский писатель

Льготами по налогам являются предоставляемые отдельным категориям налогоплательщиков преимущества в уплате налогов по сравнению с другими налогоплательщиками. Эти преимущества заключаются в праве уплачивать налог в меньшем размере или полном освобождении от уплаты налога. Конкретные налоговые льготы

устанавливаются налоговым законодательством применительно к определенному виду налога. При установлении налога должны быть определены все элементы налогообложения. Такими элементами являются:

- объекты налогообложения;
- налоговая база;
- налоговая ставка;
- налоговый период;
- порядок исчисления налога;
- порядок уплаты налога;
- сроки уплаты налога.

Объекты налогообложения – это доходы и прибыль предприятий и граждан, стоимость отдельных товаров, определенные виды деятельности, операции с ценными бумагами, пользование природными ресурсами, имущество граждан и предприятий, передача имущества, добавленная стоимость продукции, работ и услуг, а также другие объекты. Один и тот же объект может облагаться налогом только один раз. *Налоговая база* – это стоимостная, физическая или иная характеристика объекта налогообложения. *Налоговая ставка* представляет собой величину налога на единицу измерения налоговой базы. Под *налоговым периодом* понимается календарный год или иной установленный период, по окончании которого исчисляется сумма налога. *Порядок исчисления* налога сводится к тому, что налогоплательщик, исходя из налоговой базы, налоговой ставки и налоговых льгот самостоятельно исчисляет сумму налога за налоговый период. *Порядок уплаты* налога – обычно разовая уплата всей суммы налога в установленные сроки. *Сроки уплаты* налога устанавливаются применительно к конкретному его виду.

Рассмотрим основные принципы налогообложения предпринимательской деятельности. Предпринимательская деятельность может осуществляться предпринимателем как с образованием юридического лица (предприниматель создает предприятие), так и без его образования (предприниматель выступает в качестве физического лица).

Предприниматели, ведущие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица (так называемые индивидуальные частные предприниматели – ИЧП), обладают статусом малого предприятия. На них распространяется соответствующее законодательство, в том числе и льготы по налогам. От того, образует предприятие юридическое лицо или нет, во многом зависит характер налогообложения предпринимательской деятельности. При осуществлении предпринимательской деятельности с образованием юридического лица предприятие является плательщиком налогов на той территории, на которой оно зарегистрировано.

Рассмотрим налоги, которые должны платить предприятия, являющиеся юридическими лицами. Федеральные: налог на добавленную стоимость (НДС), налог на прибыль, акцизы, пошлины и т. д. Субъектов Федерации: налог на имущество предприятий, плату за промышленную воду, сбор на нужды образовательных учреждений и т. д. Местные: на содержание милиции, на благоустройство территорий, земельный налог, на нужды образования, на рекламу и т. д.

При осуществлении предпринимательской деятельности без образования юридического лица предприниматель облагается подоходным налогом, как любое физическое лицо. По своему выбору предприниматель вместо этого может платить определенную сумму за патент сроком на один год. Стоимость патента определяется законодательством и зависит от вида предпринимательской деятельности.

Налогооблагаемая сумма называется совокупным годовым доходом (чистым доходом) и рассчитывается как разность между валовым доходом за календарный год и документально подтвержденными расходами, связанными с извлечением этого дохода.

Валовой доход – это сумма всех поступлений в кассу или на счет предпринимателя за выполнение им работ, производство товаров, выполнение услуг или действий в пользу других лиц. В валовой доход не включаются те доходы, которые по закону не подлежат

налогообложению.

Индивидуальный частный предприниматель также платит налог в территориальный дорожный фонд, налог на имущество физических лиц, на приобретение транспортных средств и др.

В порядке льготы индивидуальные частные предприниматели освобождаются от ряда налогов, которыми облагаются коммерческие организации: от налогов на прибыль, на добавленную стоимость, на имущество предприятия, на пользователей автомобильных дорог, от сбора на нужды образовательных учреждений.

Рассмотрим основные налоги, уплачиваемые предпринимателем. Налог на прибыль предприятия (организации) является основным и наиболее крупным налогом на предпринимательскую деятельность. Объектом налогообложения при этом считается полученная предприятием прибыль – доход, уменьшенный на величину произведенных расходов.

К доходам предприятия относятся:

• доходы от реализации товаров (работ, услуг) и доходы от реализации основных фондов и иных имущественных прав;

• внереализационные доходы.

Расходами признаются обоснованные и документально подтвержденные затраты (а в ряде случаев и убытки), осуществленные (понесенные) налогоплательщиком.

Прибыль от реализации продукции, работ и услуг рассчитывается как разность между выручкой от реализации и затратами на производство и реализацию. Прибыль от реализации основных фондов (имущества) предприятия рассчитывается как разность между их продажной ценой и первоначальной ценой, увеличенной на индекс инфляции. Индекс инфляции показывает, во сколько раз выросли цены за время, прошедшее между покупкой и продажей имущества. Прибыль от внереализационных операций включает средства, получаемые от долевого участия в деятельности других предприятий, от сдачи имущества в аренду и т. п., за вычетом расходов на эти операции.

Суммарная прибыль, получаемая предприятием от реализации продукции, работ и услуг, от реализации основных фондов (имущества) предприятия и от нереализационных операций, образует валовую прибыль предприятия. Величина прибыли, остающаяся после выплат налога на прибыль, называется чистой прибылью.

Плательщиками налога на прибыль являются предприятия, в том числе и финансируемые из бюджета, которые имеют статус юридических лиц, а также филиалы предприятий, имеющие самостоятельный баланс, расчетный счет в банке, ведущие собственную бухгалтерию.

Сумма налога на прибыль определяется плательщиком налога самостоятельно на основании бухгалтерского учета и отчетности.

Налог выплачивается ежеквартально.

Налоговая ставка устанавливается в размере 24 %, при этом из нее 7,5 % зачисляется в федеральный бюджет, 14,5 % – в бюджет субъекта Федерации и 2 % – в местный бюджет.

Налоговым периодом признается календарный год. Отчетными периодами признаются первый квартал, полугодие и девять месяцев календарного года. По истечении каждого налогового и отчетного периода налогоплательщики обязаны представлять налоговые декларации в налоговые органы по месту своего нахождения.

Налоговые декларации – это расчеты по налогам. Налоговые декларации по налоговым периодам должны представляться не позднее 31 марта года, следующего за истекшим налоговым периодом; налоговые декларации по отчетным периодам – не позднее 30 дней со дня окончания соответствующего отчетного периода.

Налог на добавленную стоимость (НДС) представляет собой изъятие определенного процента прироста стоимости, который создается на всех стадиях производства товаров, работ и услуг и вносится в бюджет по мере их реализации. Это косвенный налог, которым облагаются товары народного потребления и производственно-технического назначения, а

также работы и услуги. К ним относятся как товары собственного производства, так и приобретенные на стороне. НДС распространяется и на товары (работы, услуги), реализуемые внутри предприятия для его нужд и нужд его работников, на товары, реализуемые по обмену без оплаты, а также безвозмездно. Стоимость реализуемых товаров, работ и услуг, по которой начисляется налог, определяется на основе цен и тарифов, применяемых при реализации. Для товаров, реализуемых в обмен или безвозмездно, – по рыночной стоимости.

От налога на добавленную стоимость освобождаются товары, идущие на экспорт, услуги городского пассажирского транспорта (кроме такси), квартирная плата, услуги в сфере народного образования и некоторые другие товары, работы и услуги.

Существует три вида лжи:
1) *Просто ложь.*
2) Наглая ложь. 3) Статистика.
Из «ЗАКОНОВ МЕРФИ» – американского управленческого фольклора

В качестве плательщиков данного налога выступают предприятия, имеющие статус юридических лиц, филиалы предприятий, имеющие собственный баланс, лица, занимающиеся предпринимательской деятельностью без образования юридического лица (индивидуальные предприниматели).

Налоговый период принимается равным календарному месяцу.

Налогообложение производится по налоговой ставке 10 % для большей части продовольственных товаров и товаров для детей. Для большинства других товаров налоговая ставка устанавливается равной 20 %.

Уплата налога должна производиться по итогам каждого налогового периода исходя из фактической реализации товаров, выполнения работ или оказания услуг.

Освобождение от исполнения обязанностей налогоплательщика по данному налогу получают организации и индивидуальные предприниматели, если за три предшествующих последовательных календарных месяца сумма выручки от реализации ими товаров (работ, услуг) без учета этого налога и налога с продаж не превысила 1 млн руб.

От уплаты данного налога также освобождается ряд операций. Вот некоторые из них:

• сдача в аренду служебных и жилых помещений;

• реализация ряда медицинских товаров (по списку);

• реализация ряда медицинских услуг (по списку);

• уход за больными, инвалидами и престарелыми в государственных и муниципальных учреждениях социальной защиты;

• содержание детей в дошкольных учреждениях, проведение занятий с несовершеннолетними детьми в кружках, секциях и студиях;

• перевозка пассажиров городским транспортом общего пользования;

• ритуальные услуги;

• предоставление в пользование жилых помещений;

• получение доли в уставном (складском) капитале организаций;

• услуги в сфере образования по проведению некоммерческими образовательными организациями учеб но-производственного или воспитательного процесса;

• услуги, оказываемые учреждениями культуры и искусства в своей сфере деятельности.

Налог на доходы физических лиц уплачивают все граждане (физические лица), постоянно или временно проживающие на территории России. Этим налогом облагается общий доход, полученный в календарном году от источников в России и за ее пределами в денежной либо в натуральной форме. В последнем случае учитываются рыночные (свободные) цены на доход. Если плательщик налога получает доход от выполнения им работ по гражданско-правовым договорам, то сумма дохода уменьшается на документально

подтвержденную сумму расходов, связанных с получением данного дохода. Доходы, полученные в иностранной валюте, пересчитываются в рубли по официальному курсу Центрального банка России.

Льготы по данному налогу имеют инвалиды Великой Отечественной войны и некоторые другие лица. Кроме того, этот налог не выплачивается с сумм, направляемых плательщиком на благотворительные цели, а также предприятиями, учреждениями и организациями культуры, образования, здравоохранения и социального обеспечения, финансируемыми из бюджета.

Доходы, получаемые гражданами не по месту основной работы (например, при работе по гражданско-правовым договорам), облагаются при получении в том же порядке.

Налоговым периодом признается календарный год. От обложения данным налогом освобождается ряд доходов физических лиц, в частности:

• государственные пособия;

• государственные пенсии;

• компенсационные выплаты (например, связанные с нанесением вреда здоровью, увольнением и т. д.);

• алименты;

• единовременная материальная помощь;

• доходы, получаемые от продажи полученной в личных подсобных хозяйствах продукции животноводства, растениеводства, цветоводства, пчеловодства;

• доходы членов крестьянского (фермерского) хозяйства, полученные от реализации собственной сельхозпродукции, и некоторые другие.

Ничто никогда не строится в срок и в пределах сметы.
Из «ЗАКОНОВ МЕРФИ»-американского управленческого фольклора

Налоговая ставка устанавливается равной 13 %. Исключение составляют ставки налогов на доходы от выигрышей в лотереях, страховых выплат по договорам добровольного страхования, составляющие 35 %.

Налогоплательщики самостоятельно исчисляют сумму налога и представляют в налоговый орган налоговую декларацию не позднее 30 апреля года, следующего за истекшим налоговым периодом.

Единый социальный налог (взнос) предназначен для мобилизации средств на реализацию прав граждан на государственное пенсионное и социальное обеспечение и медицинскую помощь. Этот налог зачисляется в государственные внебюджетные фонды: Пенсионный, социального страхования и обязательного медицинского страхования.

Налогоплательщиками данного налога являются работодатели, производящие выплаты наемным работникам.

От уплаты данного налога освобождаются:

• организации любых организационно-правовых форм с суммы выплат и иных вознаграждений, не превышающих в течение налогового периода 100 ООО руб. на каждого работника-инвалида;

• общественные организации инвалидов;

• учреждения, созданные организациями инвалидов для достижения образовательных, культурных, лечебно-оздоровительных, ф и зкулыурно-спортивных, научных, информационных и иных социальных целей.

Налоговым и отчетным периодом считается календарный год.

Налог взимается с сумм выплат и иных вознаграждений работникам предприятия.

Ставки налога устанавливаются по специальной шкале, приведенной в Налоговом кодексе Российской Федерации. Так, например, при сумме выплат и иных вознаграждений на одного работника до 100 000 руб. в год взнос в Пенсионный фонд составляет 28 %, в Фонд социального страхования – 4 %, Фонд обязательного медицинского страхования –

3,6 % (в том числе: в федеральный фонд – 0,2 %, в территориальный фонд – 3,4 %). А всего в этом случае единый социальный налог составит 35,6 %.

Прочие налоги, акцизы и пошлины. Из прочих налогов, имеющих большое значение для предпринимательской деятельности, рассмотрим налоги на имущество предприятий и физических лиц, акцизы и государственные пошлины.

Налогом на имущество предприятий облагается имущество, находящееся на балансе данного предприятия или его филиала, в его стоимостном выражении. Для расчета налога берется среднегодовая стоимость имущества предприятия. От данного налога освобождается имущество бюджетных учреждений и организаций, органов государственного управления, предприятий по производству и переработке сельхозпродукции, жилищно-коммунального хозяйства, вновь созданных предприятий (в течение одного года после их государственной регистрации) и некоторых других предприятий. Ставки по данному налогу устанавливаются в зависимости от видов деятельности предприятий представительными органами власти республик, краев, областей в составе России. Уплата налога в бюджет осуществляется ежеквартально.

Налог на имущество физических лиц взимается с граждан (физических лиц), имеющих в собственности определенное имущество. Таким имуществом являются жилые дома, квартиры, гаражи, дачи, другие строения и сооружения, а также самолеты, вертолеты, моторные лодки и другие транспортные средства (за исключением автомобилей и мотоциклов, облагаемых другим – дорожным – налогом). Для расчета налога на строения, помещения и сооружения берется их стоимость по данным органов коммунального хозяйства; для расчета налога на транспортные средства – по данным организаций, осуществляющих их регистрацию. От этого налога освобождаются инвалиды I и II групп, инвалиды Великой Отечественной войны, некоторые другие категории граждан. Кроме того, от налога на строения, сооружения и помещения освобождаются пенсионеры, а также солдаты на период прохождения срочной службы.

Ставка по *налогу на транспортные средства* зависит от вида средства и мощности его мотора. Например, за вертолет платят налог с каждой лошадиной силы мощности, за моторную лодку – за определенный промежуток времени ее эксплуатации. Уплата налога осуществляется два раза в год.

Акцизы – это косвенные налоги, включаемые в цену товара и оплачиваемые покупателем. Акцизами, как правило, облагаются товары, не являющиеся предметами первой необходимости. Это всевозможные деликатесы, алкогольные напитки, табачные изделия, предметы роскоши. К ним относятся, например, деликатесная продукция из осетровых и лососевых рыб (икра, балык), шоколад, винно-водочные изделия, легковые автомобили, ювелирные изделия, бриллианты, высококачественный фарфор и хрусталь, ковры, изделия из натурального меха и кожи. Акцизом облагается стоимость указанных товаров – их отпускная цена. Этот налог платят все предприятия, реализующие указанные товары. Ставки акцизов утверждаются правительством Российской Федерации. Сумма акцизов определяется самостоятельно плательщиком, который при этом исходит из того, какой объем товаров был реализован. Уплата налога осуществляется, как правило, каждую декаду.

Государственная пошлина – особый вид выплат государству за совершение определенных действий в интересах плательщика и за выдачу документов, имеющих юридическое значение. Государственная пошлина выплачивается за подаваемые в суд и арбитраж заявления, нотариальные действия, регистрацию актов гражданского состояния, выдачу документов для выезда за границу и т. д. Ставки государственной пошлины зависят от вида действия, величины исковых сумм и других обстоятельств по решаемому в государственном органе вопросу. При этом для различных категорий действий и граждан предусмотрен ряд льгот. Государственная пошлина уплачивается наличными деньгами, пошлинными марками или по безналичному расчету перед совершением действия.

Особенности налогообложения и льготы по налогам для малого бизнеса

Важнейшим направлением государственной политики поддержки малого и среднего бизнеса является снижение налогового бремени и упрощение процедур налогообложения.

Практика ряда стран с развитой и процветающей рыночной экономикой (Франция, Испания) неопровержимо доказывает необходимость особых щадящих налоговых режимов для малых и средних предприятий. В других странах (Великобритания, Голландия, Швеция, США) для этих предприятий действуют обычные правила налогообложения, но предусматриваются конкретные адресные льготы.

В Великобритании для малых и средних предприятий ставка налога составляет 27 % при стандартной ставке 35 %. Во Франции на 50 % снижается подоходный налог с юридических лиц для вновь создаваемых малых и средних предприятий в течение первых пяти лет. В Японии для индивидуальных производителей установлен минимум годового дохода в 100 тыс. иен, не облагаемый налогом. В США налоговые льготы малым предприятиям устанавливаются на уровне штатов с целью привлечения предпринимателей в депрессивные районы.

Началом становления в России цивилизованной унифицированной системы налогового права является принятие первой и второй частей Налогового кодекса Российской Федерации. С 2003 года для малых и средних предприятий применяется новый порядок, предусматривающий упрощенную систему налогообложения, а также возможность использования единого налога на вмененный доход для отдельных видов деятельности.

Упрощенные налоги для малых предприятий

В соответствии с Федеральным законом «О внесении изменений и дополнений в часть 2 Налогового кодекса Российской Федерации и некоторые другие акты законодательства РФ, а также о признании утратившими силу отдельных актов законодательства РФ о налогах и сборах» с 1 января 2003 года в полном объеме введена упрощенная система налогообложения, предназначенная для малых и средних предприятий.

По мнению правительства России, новая система для малых и средних предпринимателей является более мягкой и потому более приемлемой, чем существовавшая ранее.

Суть упрощенной системы налогообложения заключается в следующем. Эта система применяется как малыми и средними предприятиями-организациями (юридическими лицами), так и индивидуальными предпринимателями (без образования юридического лица).

Применение упрощенной системы *организациями* предполагает замену уплаты налога на прибыль организации, НДС, налога с продаж, налога на имущество организации и единого социального налога уплатой единого налога, исчисляемого по результатам хозяйственной деятельности организации за налоговый период. Применение упрощенной системы налогообложения *индивидуальными предпринимателями* предполагает замену уплаты налога на доходы физических лиц (полученные от предпринимательской деятельности), НДС, налога с продаж, налога на имущество (используемого для предпринимательской деятельности) и единого социального налога, а также других выплат и вознаграждений, уплатой единого налога, исчисляемого по результатам хозяйственной деятельности за налоговый период.

Упрощенная система налогообложения относится к специальным налоговым режимам и существует наряду с общим режимом налогообложения. Переход к упрощенной системе или возврат к общему режиму налогообложения осуществляется налогоплательщиком добровольно по установленным законодательством правилам.

Организации и индивидуальные предприниматели, изъявившие желание перейти на упрощенную систему налогообложения, подают об этом заявление в налоговый орган по месту своего нахождения (месту жительства) в период с 1 октября по 31 ноября года, предшествующего году, начиная с которого налогоплательщики переходят на упрощенную систему.

Налогоплательщиками по упрощенной системе признаются организации и индивидуальные предприниматели, средняя численность работников которых за налоговый (отчетный) период не превышает 100 чел. Это дает возможность применять упрощенную систему налогообложения как в малом, так и в среднем бизнесе, то есть для всех предприятий, попадающих в указанный численный лимит, даже если они не укладываются в нормативы, установленные для малого бизнеса.

Помимо численности для применения предприятиями упрощенной системы налогообложения имеется еще ряд существенных ограничений:

• стоимость находящегося в собственности имущества не должна превышать 100 млн руб.;

• доход по итогам 9 месяцев года подачи заявления о переходе на упрощенную систему не должен превышать 11 млн руб.;

• предприятие не должно иметь филиалов или представительств.

На упрощенную систему налогообложения не разрешается переходить банкам, страховщикам, ломбардам, игорным предприятиям, производителям подакцизных товаров, нотариусам, некоторым другим организациям.

Объектами налогообложения по упрощенной системе признаются доходы либо доходы, уменьшенные на величину расходов (прибыль). Причем выбор объекта осуществляется самим налогоплательщиком и не может меняться в течение всего срока применения упрощенной системы налогообложения. Важно отметить, что при принятии налогоплательщиком прибыли в качестве объекта налогообложения законом устанавливается четкий перечень тех расходов, которые будут учитываться при расчете налога.

Налоговой базой признается денежное выражение дохода либо прибыли налогоплательщика при соответствующем выборе объекта налогообложения.

Налоговым периодом признается календарный год.

Отчетными периодами признаются первый квартал, полугодие и 9 месяцев календарного года.

Налоговыми ставками признаются 6 %, если объектом налогообложения является доход, либо 15 %, если объектом налогообложения служит прибыль.

Налог начисляется как процентная доля налоговой базы, соответствующая налоговой ставке.

Налог выплачивается поквартально (квартальный авансовый платеж по налогу) не позднее 25-го числа первого месяца, следующего за окончанием данного квартала.

По истечении налогового периода (одного года) налогоплательщик производит окончательный расчет по налогу.

Налоговые декларации представляются налогоплательщиками (малыми и средними предприятиями-организациями и индивидуальными предпринимателями) по истечении налоговых и отчетных периодов.

Организации представляют декларации по итогам налогового периода не позднее 31 марта года уплаты, а по итогам отчетного периода – не позднее 25 дней со дня окончания этого периода. Индивидуальные предприниматели по отчетному периоду – не позднее 30 апреля и по налоговому – не позднее 25 дней со дня окончания этого периода.

Налогоплательщики обязаны вести налоговый учет показателей своей деятельности, необходимых для определения налога, на основании книги учета доходов и расходов.

Для малых и средних предприятий весьма актуальной является система налогообложения в виде единого налога на вмененный доход для отдельных видов деятельности, введенная с 2003 года Федеральным законом «О внесении изменений и дополнений в часть 2 Налогового кодекса Российской Федерации и некоторые другие акты законодательства РФ, а также о признании утратившими силу отдельных актов законодательства РФ о налогах и сборах».

Единый налог на вмененный доход

Суть системы налогообложения в виде единого налога на вмененный доход для отдельных видов деятельности заключается в следующем.

Эта система (сокращенно – единый налог) вводится в действие законами субъектов Российской Федерации. Единый налог может применяться в отношении следующих видов предпринимательской деятельности:

1. Оказания бытовых услуг (ремонт обуви и меховых изделий, металлоизделий, одежды, часов и ювелирных изделий, ремонта и обслуживания бытовой техники, компьютеров и оргтехники, услуг прачечных, химчисток и фотоателье, услуг по чистке обуви, парикмахерских услуг, других бытовых услуг).
2. Оказания ветеринарных услуг.
3. Оказания услуг по ремонту, техническому обслуживанию и мойке автотранспортных средств.
4. Розничной торговли, осуществляемой через магазины с площадью торгового зала не более 70 $м^2$, палатки, лотки и другие объекты организации торговли, в том числе не имеющие стационарной торговой площади.
5. Оказания услуг общественного питания, осуществляемых при использовании зала площадью не более 70 $м^2$.
6. Оказания автотранспортных услуг по перевозке пассажиров и грузов, осуществляемых организациями и индивидуальными предпринимателями, использующими не более 20 автомобилей.

Уплата единого налога *организациями* предполагает замену этим налогом уплаты налога на прибыль организаций, НДС, налога с продаж, налога на имущество предприятий и единого социального налога (ЕСН).

Уплата единого налога *индивидуальными предпринимателями* предполагает замену этим налогом уплаты налога на доходы физических лип, НДС, налога с продаж, налога на имущество физических лиц и ЕСН.

Под вмененным доходом понимается потенциально возможный доход налогоплательщика, рассчитываемый с учетом совокупности факторов, непосредственно влияющих на получение указанного дохода. Для расчета величины вмененного налога используется базовая доходность – условная месячная доходность в стоимостном выражении на ту или иную единицу физического показателя, характеризующего определенный вид предпринимательской деятельности (табл. 11.6).

Базовая доходность корректируется путем умножения на корректирующие коэффициенты К1,К2,К3, которые показывают степень влияния того или иного фактора на результат предпринимательской деятельности.

Коэффициент К1 учитывает особенности ведения предпринимательской деятельности в различных муниципальных образованиях, особенности населенного пункта или места его расположения, а также места расположения внутри населенного пункта. Этот коэффициент равен отношению кадастровой (официально определяемой) стоимости земли по месту предпринимательской деятельности к максимальной кадастровой стоимости земли, установленной Государственным земельным кадастром для данного вида деятельности. Порядок доведения до налогоплательщика сведений о кадастровой стоимости земли устанавливается Правительством РФ.

Коэффициент К2 учитывает прочие условия ведения предпринимательской деятельности: ассортимент товаров (работ, услуг), сезонность, время работы, величину доходов и иные особенности. Этот коэффициент устанавливается законодательно субъектом Федерации и может быть в пределах от 0,1 до 1,0.

Коэффициент К3 соответствует индексу изменения потребительских цен на товары (работы, услуги) в России. Данные о нем публикуются в порядке, установленном правительством РФ.

Таким образом, объектом налогообложения по единому налогу служит сумма вмененных доходов по всем видам предпринимательской деятельности, которая служит

налоговой базой для расчета единого налога.

Вмененный доход по каждому виду предпринимательской деятельности рассчитывается как произведение базовой доходности по данному виду деятельности (скорректированной путем умножения ее на коэффициенты К1,К2,К3)на физический показатель, соответствующий данному виду деятельности предприятия налогоплательщика.

Когда нет необходимости принимать решение, необходимо не принимать его.

Из «ЗАКОНОВ МЕРФИ»– американского управленческого фольклора

Таблица **11.6**

Показатели, используемые для исчисления единого налога на вмененный доход

Виды предпринимательской деятельности	Физические показатели	Базовая доходность в месяц, руб.
Оказание бытовых услуг	Количество работников, включая индивидуального предпринимателя	5000
Оказание ветеринарных услуг	Количество работников, включая индивидуального предпринимателя	5000
Оказание услуг по ремонту, техническому обслуживанию и мойке транспортных средств	Количество работников, включая индивидуального предпринимателя	8000
Розничная торговля, осуществляемая через объекты стационарной торговой сети, имеющие торговые залы	Площадь торгового зала (в квадратных метрах)	1200
Розничная торговля, осуществляемая через объекты стационарной торговой сети, не имеющие торговых залов, и розничная торговля, осуществляемая через объекты нестационарной торговой сети	Торговое место	6000
Общественное питание	Площадь зала обслуживания посетителей (в квадратных метрах)	7000
Оказание автотранспортных услуг	Количество автомобилей, используемых для перевозок пассажиров и грузов	4000
Разносная торговля, осуществляемая индивидуальными предпринимателями (за исключением торговли подакцизными товарами, лекарственными препаратами, изделиями из драгоценных камней, оружием и патронами к нему, меховыми изделиями и технически сложными товарами бытового назначения)	Количество работников, включая индивидуального предпринимателя	3000

Автоматизация бухгалтерского учета

Комплекс программ «1С: Бухгалтерия» предназначен для учета наличия и движения средств предприятия. Их можно приспособить к любым особенностям ведения бухгалтерского учета на предприятиях различных форм собственности и различных организационно-правовых форм, в том числе на предприятиях с иностранным участием, в

торговых фирмах, на малых и средних предприятиях. Автоматизируются следующие разделы бухгалтерского учета:

- операции по банку и кассе;
- основные средства и нематериальные активы;
- материалы и малоценные быстро изнашивающиеся предметы;
- товары и услуги;
- учет производства продукции;
- учет валютных операций;
- взаиморасчеты с организациями;
- расчеты с подотчетными лицами;
- расчеты по зарплате;
- расчеты с бюджетом и другие.

Гибкие возможности учета

1. Многоуровневый план счетов, то есть любой счет может иметь субсчет, субсчет – субсубсчет (субсчет второго уровня) и т. д.

2. Многомерный аналитический учет: к одному счету/субсчету можно «прикрепить» до 5 аналитических справочников, то есть учет можно вести в нескольких разрезах.

Например, прикрепив к счету «Расчеты с покупателями и заказчиками» три вида справочников – «Контрагенты», «Основание» и «Варианты реализации», бухгалтер всегда знает, с кем произведены расчеты на указанную сумму, на основании какого документа, что реализовано (оптовая или розничная продажа товаров, горючесмазочных материалов; посреднические услуги) и по какой ставке НДС, с налогом с продаж или без него и т. д.

3. До 10 уровней аналитики в каждом справочнике; количественный учет; многовалютный учет по неограниченному числу валют.

4. Можно работать по нескольким планам счетов одновременно. При этом бухгалтерские итоги хранятся раздельно для каждого плана счетов. Такой многоплановый учет будет полезен на предприятиях с иностранным участием, где требуется вести учет одновременно по двум или более стандартам бухгалтерского учета.

5. Ведение в одной информационной базе бухгалтерского учета нескольких предприятий (или структурных подразделений) одновременно. При этом можно получать как несколько независимых балансов, так и один сводный или консолидированный (это относится и к любым другим отчетам).

Ручной и автоматический ввод бухгалтерских операций

Исходной информацией в «1С: Бухгалтерии» является операция, которая отражает реальную хозяйственную операцию, произведенную на предприятии. Каждая операция может содержать бухгалтерские проводки для отражения совершенной хозяйственной операции. Проводки «принадлежат» операции и всегда существуют вместе с ней. Операции могут формироваться автоматически на основе вводимых документов. Вместе с операцией документ может порождать бухгалтерские проводки. Такой способ позволяет быстро вводить большое количество проводок. Операции также могут вводиться вручную и с использованием типовых операций – сценариев формирования бухгалтерских проводок для оформления типовых актов хозяйственной деятельности.

«1С: Бухгалтерия» позволяет автоматизировать подготовку любых первичных документов. Документы сгруппированы по разделам бухгалтерского учета, имеют печатные унифицированные формы и после записи распределяются по соответствующим журналам. Организован поиск любого документа по различным критериям. Многие журналы позволяют напечатать нужный документ, не входя в него, за счет чего процесс формирования документа для печати происходит намного быстрее.

Документы в программе сделаны «интеллектуальными». Например, в зависимости от введенных ранее сведений об учетной политике или выбора того или иного варианта ответа, дальнейшая обработка документа будет производиться по-разному. Ряд документов можно ввести на основании других.

Удобная печать многостраничных документов– можно печатать весь документ, нужные номера страниц или выделенный фрагмент. Существует режим комментирования – при формировании проводок выводится информация о ходе проведения.

В документах по поступлению и реализации товарно-материальных ценностей (ТМЦ) есть возможность выбора одного из трех видов зачета авансов; «не зачитывать», «только по договору» или «без указания договора». Предусмотрены специальные документы произвольного распределения аванса по договорам. Можно установить запрет на редактирование документа с определенной даты, то есть станет невозможно изменять, проводить и удалять документы, введенные ранее даты запрета редактирования.

Перечень имеющихся документов:

• платежные поручения (на уплату налогов и взносов заполняются автоматически);

• платежные документы: платежное требование, платежное требование-поручение, инкассовое поручение, заявление на аккредитив;

• выписка банка (по рублевым и валютным счетам) с возможностью ввода информации на основании первичных документов;

• авансовый отчет;

• доверенность;

• приходный и расходный кассовые ордера;

• счета-фактуры с записью в книгу продаж/покупок;

• акт об оказании услуг;

• акт выполненных работ для одно– и многоэтапных работ;

• услуги сторонних организаций;

• кадровые документы: приказы о приеме на работу и увольнении, о кадровых изменениях, об изменении окладов;

• начисление и выплата зарплаты из кассы;

• документы по учету ТМЦ (сгруппированы по виду ТМЦ):

– на поступление и отгрузку (передачу на склад) товаров и готовой продукции;

– на поступление, передачу материалов в производство и отгрузку их на сторону;

– на списание и выбытие малоценных и быстроизнашиваемых предметов (МБП);

– на поступление, ввод в эксплуатацию, перемещение, списание и передачу основных средств;

– на поступление, принятие к учету, списание и передачу нематериальных активов (НМД);

– регламентные документы (начисление амортизации, переоценка валюты, незавершенное производство, закрытие месяца).

Справочники

Номенклатура – для хранения перечня выпускаемой продукции, товаров, для учета выполняемых работ и оказываемых услуг. Каждая номенклатурная единица имеет реквизиты: наименование, тип, вид деятельности, единица измерения, учетная цена (плановая себестоимость), отпускная цена, валюта отпускной цены, ставка НДС, ставка налога на ГСМ, ставка налога с продаж, страна происхождения и номер ГТД для импортных товаров, оптовая цена с налогами и без них, полное наименование.

Товары разделены на типы: собственный, на комиссии; тара, покупные изделия. Учетная цена товара формируется по правилам бухгалтерского учета. Для справки выводится информация о наличии продукции и товаров на складах. Для удобства работы с конкретным видом номенклатуры есть отбор элементов по реквизиту и быстрый отбор товаров.

Валюты- предназначен для хранения списка валют и истории их курсов. Используется в учете по счетам с признаком валютного учета.

Основные средства (ОС) и НМД подразделяются на ТМЦ производственного и непроизводственного назначения. Реализованы 4 способа начисления амортизации ОС – линейный, способ уменьшаемого остатка, по сумме чисел – лет срока полезного

использования, пропорционально объему продукции (услуг); 2 способа начисления амортизации НМД – линейный, пропорционально объему продукции (услуг). Есть возможность отключить начисление амортизации, например, на период восстановления объекта продолжительностью свыше 12 месяцев. В справочниках ОС и НМД по каждой позиции указывается сумма капитальных вложений, балансовая и остаточная стоимости, начисленная амортизация, прямо из справочника можно сформировать инвентарную карточку, отчет и анализ.

Материалы – справочник для хранения списка поступающих в организацию материалов, используется как для выписки первичных документов, так и для ведения аналитического учета на балансовых счетах «Материалы», «Полуфабрикаты собственного производства» и забалансовом счете «Материалы, принятые в переработку». Для малоценных и быстроизнашивающихся предметов (МБП) амортизация может быть начислена двумя способами: 50 % или 100 %. По каждой позиции выводится информация о количестве в запасе и в эксплуатации; прямо из справочника можно сформировать отчет «Анализ МБП». Информация о возможных счетах отнесения затрат по начислению амортизации МБП заносится в справочник «Назначение использования МБП».

Места хранения материально-производственных запасов (МПЗ) – предназначен для ведения списка мест хранения МПЗ и используется как при выписке первичных документов, так и для ведения аналитического учета на счетах «Оборудование», «Материалы», «Полуфабрикаты собственного производства», «Готовая продукция», «Товары», «Торговая наценка», «Бланки строгой отчетности».

Контрагенты- имеет 2 подчиненных справочника: «Расчетные счета», что дает возможность работы с несколькими расчетными счетами организации-контрагента, и «Договоры», хранящий данные о заключенных договорах и выписанных счетах.

Банковские счета, Подразделения, Сотрудники– используются для хранения информации о банковских счетах вашего предприятия, о его подразделениях и сотрудниках соответственно.

Виды деятельности – справочник, позволяющий вести раздельный учет реализации на счете «Реализация продукции (работ, услуг)».

Варианты реализации – с помощью этого справочника ведется аналитический учет на балансовых счетах «Реализация продукции (работ, услуг)», «Расчеты с покупателями и заказчиками в рублях», «Расчеты с покупателями и заказчиками в валюте», «Векселя полученные», «Авансы полученные» и вспомогательном счете «Покупная стоимость реализованных товаров (ПС)». Каждый вариант реализации описывается наименованием, типом реализации, ставками НДС, налога на ГСМ и налога с продаж.

Статьи затрат – справочник для аналитического учета на счетах «Основное производство», «Общепроизводственные расходы», «Общехозяйственные расходы», «Обслуживающие производства», «Брак в производстве» и «Коммерческие расходы». Перечень статей затрат в справочнике формируется организацией самостоятельно с любой степенью детализации.

Издержки обращения – справочник для аналитического учета на счете 44 «Издержки обращения». Перечень видов издержек обращения и производства в справочнике формируется организацией самостоятельно с любой степенью детализации.

Налоги и отчисления – для хранения списка отчислений и налогов, базой для расчета которых являются выплаты в пользу работника. Здесь также хранится дополнительная информация о каждом виде отчислений и налогов: регистрационном номере плательщика, сроке уплаты, ставке, банковских реквизитах для перечисления налогов и отчислений, балансовом счете по учету расчетов и т. д.

Отложенные налоги- для ведения списка видов налогов, начисление и уплата которых зависит от учетной политики организации. Этот справочник используется для ведения аналитического учета на счете «Расчеты по налогам, отложенным к оплате в бюджет».

Справочники по ставкам НДС, налога на ГСМ, налога с продаж, шкале подоходного

налога.

Классификатор содержит список групп и видов основных средств, по которым установлены стандартные шифры и годовые нормы амортизационных отчислений. Договоры простого товарищества (договоры о совместной деятельности) – для ведения аналитического учета на субсчетах «Договоры простого товарищества», введенных в План счетов хозяйственной деятельности предприятий и организаций с 1 января 1999 года. При необходимости можно воспользоваться справочниками доходов и расходов будущих периодов, ценных бумаг, резервов, денежных документов, бланков строгой отчетности, объектов строительства, оборудования для монтажа, строительных затрат.

Отчеты

Стандартные отчеты , позволяющие бухгалтеру получить информацию за произвольный период, в различных разрезах и с необходимой степенью детализации.

Отчеты по синтетическому учету:

• оборотно-сальдовая ведомость;
• шахматная ведомость;
• главная книга;
• журнал-ордер и ведомость по счету;
• анализ счета за период и по датам;
• карточка счета.

Отчеты по аналитическому учету:

• оборотно-сальдовая ведомость по счету в разрезе объектов аналитики;
• анализ счета в разрезе объектов аналитики;
• анализ объекта аналитики по счетам;
• карточка операций по объекту аналитики и т. п.

Специализированные отчеты (кассовая книга, книга покупок/продаж, отчеты по ОС, НМА и т. д.).

Регламентированные отчеты (ежеквартально обновляемые комплекты бухгалтерской, налоговой отчетности, отчеты во внебюджетные фонды и органы статистики).

Сервисные возможности

Появилась возможность «отключать» и вновь «включать» проводки. Это удобно для ввода в систему планируемых операций – тех, которые должны произойти в будущем. Кроме этого, такой механизм позволяет проводить анализ типа «что будет, если..».

Пользователь может сам управлять правилами округления сумм, выбирая 1,5 = 2 или 1,5 = 1.

Стали возможными сортировка и перестановка строк в форме документа.

Отчеты можно формировать с отбором по нескольким выбранным значениям справочников, документов, счетов и т. д.

Отрицательные суммы выводятся красным цветом.

Осуществляется автоматический контроль целостности бухгалтерской базы данных-перед удалением «неиспользуемых» бухгалтерских счетов, объектов аналитики и документов производится обязательная проверка – а так ли это на самом деле?

Удобный пользовательский интерфейс соответствует современным стандартам, подробная контекстно-зависимая помощь сообщит о допустимых действиях во всех режимах работы программы.

Комплекс программ интегрирован с правовой системой, которая по обращению выдает требуемую нормативную информацию.

Комплекс программ «1С: Бухгалтерия» постоянно совершенствуется. В последнее время он дополнен программами, ориентированными на новое налоговое законодательство. Эти программы дают возможность пользоваться упрощенной системой налогообложения, работать с налогом на вмененный доход, единым социальным налогом и т. д. Для автоматизации управления бизнесом применяются также компьютерные программы, ориентированные на определенные виды деятельности: автосервис, общественное питание,

розничную торговлю и другие.

В качестве примера таких программ рассмотрим комплекс «Книга», предназначенный для ведения складского учета и анализа.

Комплекс программ «Книга» уже более 10 лет успешно используется в более чем 140 оптовых и оптово-розничных организациях Санкт-Петербурга, Москвы, Казани, Краснодара, Петрозаводска, Минска и других городов России и ближнего зарубежья. Разработанные изначально для складского учета в оптовой книготорговле, сейчас программы также используются при торговле канцелярскими принадлежностями, игрушками, расфасованными продуктами питания, строительными материалами, то есть в принципе любым штучным товаром.

Программы предназначены преимущественно для мелко– и среднеоптовых организаций, а также фирм «точечной» торговли и обеспечивают:

• оформление прихода продукции на склад с выдачей накладной;

• просмотр и печать информации об имеющейся на складе продукции;

• оформление продажи продукции (счет, накладные, счет-фактура); оформление и учет возврата товара поставщику и с реализации.

Используя данную программу, можно легко быстро:

• оприходовать партию товара с произвольной ее разбивкой между 9 складами; оперировать несколькими видами цен (приобретения, реализации для мелких и крупных партий, с учетом торговой наценки или скидки, договорной), одновременно с оптовым учетом полноценно вести учет розничных торговых точек; для любого когда-либо поступавшего товара

• получить информацию о партиях, которыми поступал и продавался, с указанием номеров накладных, дат, поставщиков и покупателей;

• работать с финансовым журналом, отражающим движение денежных средств (продукции в ее денежном выражении) между фирмой и ее клиентами, видеть текущее состояние взаиморасчетов с каждым из клиентов;

• печатать информацию о должниках и кредиторах по любой форме оплаты, о суммах прибыли, о движении товара (шесть печатных форм), три вида прайсовых форм (в том числе с реквизитами книг – издательство, формат, тираж, переплет, количество страниц) и т. д.;

• настроить параметры работы программы с учетом конкретных требований организации (более 100 настроечных параметров).

Налоговым периодом по единому налогу признается квартал.

Ставка единого налога равна 15 % вмененного дохода.

Уплата единого налога производится поквартально по итогу соответствующего отчетного налогового периода не позднее 25-го числа первого месяца, следующего за данным кварталом.

11-й шаг – познание бухгалтерских премудростей – нередко представляется как один из самых сложных. На поверку он вполне доступен даже для тех, кто изучал математику лишь в обычной средней школе. Теперь наконец вы сможете с умом строить реальные планы прибыльного бизнеса.

Шаг 12-й
Ваше будущее: бизнес-планы

Предвидим будущее

Любой бизнес по своей сути обращен в завтрашний день, то есть может состояться только в будущем. Поэтому бизнес неразрывно связан с предвидением. Бизнесмен должен

уметь предвидеть успех или неудачу, возможное процветание или кризис, появление потенциальных покупателей и конкурентов.

Время необратимо: когда будущее наступит, его уже нельзя пересмотреть, обратив время вспять. Будущее всегда в некоторой мере неопределенно. Именно этой неопределенностью объясняется случайный характер многих явлений и показателей, присущих бизнесу.

Во многом случайными являются спрос и предложение, валютные курсы и инфляция, банковский кредитный процент и появление качественно новых товаров и услуг. Поэтому проникновение в будущее связано с установлением закономерностей случайных явлений, с умением использовать эти закономерности в интересах дела.

Ставки предвидения в бизнесе весьма высоки: от успешного прогноза зависят не только высокие прибыли, но и само существование затеянного дела.

Для познания будущего сегодня существует мощный научный арсенал, включающий как изощренные экономико-математические методы (методы исследования операций), так и общедоступные интуитивные и эмпирические подходы, такие, например, как метод аналогий.

Достаточно сказать, что построение рыночной экономики в нашей стране базируется прежде всего на предположении, что путь к рыночному процветанию России и развитых стран во многом аналогичен.

В настоящее время хорошо освоены такие направления предвидения в бизнесе, как:

• прогнозирование экономической ситуации, кризисов и банкротств;

• прогнозирование рыночной конъюнктуры и потребительского поведения;

• стратегическое планирование;

• прогнозирование спроса, предложения, затоваривания и дефицита;

• финансовое прогнозирование при расчетах будущей цены, дохода и прибыли, кредита;

• прогнозирование качества товаров и услуг;

• планирование инноваций и инвестиций;

• прогнозирование сбыта и объема продаж.

У предвидения есть еще одна важная точка соприкосновения с бизнесом.

В знании будущего нуждается каждый человек, а бизнесмен – в особенности. В этом смысле предвидение является потребностью, а ее удовлетворение – своеобразной услугой, товаром, за который потребитель готов заплатить. Отсюда – востребованность прогноза, его большая роль в предпринимательской деятельности.

В общем, можно сказать, что сверхзадачей предвидения в бизнесе является оценка ожидаемого рыночного спроса на конкретный товар определенного предприятия, основанная на анализе потенциального рынка. Иными словами, предвидение в бизнесе выступает в качестве основного инструмента маркетинга.

По своему опыту мы знаем, что предсказания – дело трудное. Тем не менее делаются довольно достоверные прогнозы погоды, планируется будущий урожай пшеницы, мы знаем, в каком году закончится строительство объекта. Наряду со всевозможными лжепророчествами и гаданиями существуют верные, основанные на научных методах предсказания.

Высказывания о будущем могут существовать в форме предвидения, предсказания, прогнозирования.

Предвидение. Предсказание. Прогнозирование

Предвидение – это широкое, обоснованное, носящее достоверный характер суждение о будущем. Можно предвидеть, например, полеты человека к планетам Солнечной системы, победу медицины над различными заболеваниями, овладение термоядерной энергией.

Планирование – запечатленные замыслы
Планирование бывает суточное (шуточное) и нецельное (не дельное).
РОССИЙСКИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ФОЛЬКЛОР

Сомневайтесь – даже самые общепринятые истины должны вызывать недоверие, и не нужно бояться отводить их.
М. РУБИНШТЕЙН, американский социолог

Мы проводим на работе лучшую часть своей жизни. Нужно же научиться так работать, чтобы работа была легка и чтобы она была постоянной жизненной школой.
А. ГАСТЕВ, один из основоположников российского менеджмента

Предсказание очень похоже на предвидение: оно тоже достоверно. Но это уже не общее, а вполне конкретное суждение о будущем с более точным указанием, что и когда состоится. В последнее время все чаще говорят еще об одной форме суждения о будущем – о прогнозировании. Что это такое?

Прогнозирование – не просто высказывание о завтрашнем дне. Это исследование, пристальное изучение будущего какого-либо вполне определенного, интересующего нас дела. Например, существует прогнозирование развития промышленности, сельского хозяйства, транспорта, связи.

Прогнозирование (и это самое важное), не ограничиваясь изучением будущего, способствует воздействию на него в нужном направлении. Мы стремимся не только узнать, каким может стать, скажем, транспорт через пять лет, но главное – выяснить, что нужно сделать, чтобы он стал как можно лучше, эффективнее. Именно прогнозирование помогает правильно разрабатывать планы, составлять бюджет, определять перспективу бизнеса. Прогнозирование может быть финансово-экономическим, научно-техническим, ме дико-биологическим – в зависимости от того, какие задачи оно решает, будущее каких явлений просматривает.

Для проникновения в тайны будущего разработаны специальные методы, объединенные общим названием – прогностика.

Убийство прекрасной гипотезы отвратительным фактом.
УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ФОЛЬКЛОР

Ваш прорицатель – прогностика

Прогностика – наука о законах и способах прогнозирования. Она помогает увидеть, как будет выглядеть мир завтрашнего дня.

10 ноября 1845 года молодой французский ученый Урбен Ле-верье объявил Парижской академии наук, что он открыл новую планету за Ураном. Между тем Леверье не был астрономом и на небо не смотрел. Его стихией была математика, свою планету он просто вычислил. Сравнивая рассчитанный по формулам путь планеты Уран с ее фактическим движением, Леверье заметил, что этот спутник Солнца не подчиняется общим законам небесной механики и отклоняется в сторону.

В подобных случаях, часто бывающих и в жизни (вспомним любой детектив) указывается, что есть некто, сбивающий положительного героя с правильного курса. Поэтому Леверье предположил существование некой неизвестной планеты, заставляющей Уран нарушать правила небесного движения. Совсем как в детективном романе, ученый предсказал, где следует искать возмутителя спокойствия: если направить телескоп в

рассчитанную им точку неба, то там можно будет увидеть до сих пор не известную планету. 23 сентября 1846 года немецкий профессор Иоганн Галле не поленился направить в эту точку свой телескоп, и с тех пор школьникам, изучающим астрономию, приходится запоминать на одно название больше: прибавилась планета Нептун.

Проследим, как Леверье пришел к своему удивительному предсказанию. Ход его рассуждений был примерно таков. Во-первых, раз есть общий закон движения планет, то ему должна подчиняться каждая планета, в том числе и Уран. Такой ход мысли от общего к отдельному, частному называется дедукцией. Во-вторых, если планета Уран в данном случае не подчиняется установленным правилам, значит, есть какая-то неизвестная причина, которую тоже можно объяснить, пользуясь общим законом. Этот обратный путь размышления от данного, отдельного случая к общему называется индукцией.

Дедукция и индукция – как два связанных между собой рычага, движущихся в противоположные стороны: дедукция – от общего к частному, индукция – наоборот. В их совместном движении и рождается предсказание.

Непревзойденным мастером такого предсказания был известный герой детективных рассказов Артура Конан Дойля Шерлок Холмс. Свой метод раскрытия запутанных преступлений он называл дедуктивным. Холмс говорил: «По одной капле воды человек, умеющий мыслить логически, может сделать вывод о существовании Атлантического океана или Ниагарского водопада, даже если он не видел ни того ни другого и никогда о них не слышал». Это идея индукции. И Шерлок Холмс блестяще демонстрирует ее применение на деле. Он внимательно рассматривает трость доктора Мортимера – одного из героев «Собаки Баскервилей» – и предполагает, что доктор – молодой человек, не старше тридцати лет, любезный, рассеянный, скромный и что у него есть собака, которая несколько больше спаниеля. Появляется доктор и полностью подтверждает предсказание: все так и есть. Холмс подробно разъясняет своему другу Уотсону, по каким признакам он воссоздал полный образ доктора Мортимера. Индукция понадобилась Холмсу и для того, чтобы представить себе общую картину преступления, задуманного Стэплтоном. И вот уже индукцию сменяет дедукция: зная общие повадки хитрого и умного преступника, Шерлок Холмс предвидит, как он будет действовать в роковую ночь.

> *Потери, вызванные чрезмерной централизацией управления предприятием и связанной с этим задержкой важных решений, наносят больше вреда, чем не вполне оптимальные решения, принимаемые подчиненными самостоятельно.*
>
> *Даже если директоре 10 раз повысил свою личную «производительность», то это принесет в 10 раз меньше пользы, чем тогда, когда каждый из членов коллектива увеличит свою производительность только на1 % .*
>
> ***Г.А.КУЛАГИН, генеральный директор Ленинградского станкостроительного объединения, (1964–1974 гг.).***

Используя метод дедукции, можно предсказать, как поведет себя конкурент, чего следует ожидать от поставщика товара, предвидеть нововведения соперничающей фирмы.

А вот еще один инструмент для предсказания будущего – метод экстраполяции.

Представьте себе, что вы забыли таблицу умножения и решили освежить ее в памяти. Но вот беда: на обложке старой тетради сохранилась лишь часть таблицы. Что вы станете делать? Перед нами оставшаяся часть таблицы умножения на 5:

5 x 1=5
5 x 2 = 10
5 x 3 = 15
5 x 4 = 20
5 x 5 = 25

Дальше таблица обрывается. Но это не страшно. Даже если мы и забыли, сколько будет 5x6, все же можно, глядя на таблицу, сообразить, что каждый следующий результат будет

больше предыдущего на пять. Значит, после 25 должно быть 30, затем 35 ит. д.

Такой переход от того, что было, к тому, что будет, и называется экстраполяцией. Мы как бы говорим: вот что получится в будущем, если и дальше все пойдет как прежде.

Например, необходимо узнать, сколько людей будет жить на Земле через некоторое время, скажем, в 2010 году. Это не только интересно, но и весьма важно для экономики.

Попробуем произвести расчет методом экстраполяции. Возьмем листок миллиметровой бумаги и станем откладывать по горизонтальной оси годы, а по вертикальной – количество людей. Найдем точки пересечения каждого года с числом людей, которые в это время жили на Земле. Точки соединим плавной кривой линией. Эта кривая – график роста народонаселения нашей планеты. Однако довести кривую можно лишь до того года, в котором была последняя перепись населения. Что будет дальше, никто не знает.

Вспомним правило экстраполяции: «дальше как раньше» – и смело продолжим нашу кривую, сохраняя ее форму. Продолжение сделаем не сплошной линией, а пунктиром – ведь это лишь предположение. Но и оно оказывается весьма полезным. Теперь по нашему графику мы можем узнать, сколько примерно людей будет нас окружать в будущем, в том числе и в 2010 году.

Экстраполяция, однако, работает далеко не всегда. Так и в нашем примере: в 1900 году на планете жило 1,5 млрд чел., в 1950-м – 2,5 млрд, в 1960-м – 3 млрд, в 1970-м – 3,5 млрд, а в 1976 году появился четырехмиллиардный житель Земли. При таких темпах число людей на Земле будет удваиваться примерно каждые 35 лет.

Если продолжить с помощью экстраполяции этот процесс, то получится вот что. Один видный американский ученый подсчитал, что если рост человечества и дальше будет идти такими же темпами, то 13 июля 2116 года в мире не останется места, где бы мог стоять (!) очередной житель Земли. Это, конечно, явная чепуха. Очевидно, помимо экстраполяции нужно уметь учитывать и какие-то более сложные закономерности, не укладывающиеся в столь простые схемы.

Экстраполяция широко применяется в экономических прогнозах будущего спроса и предложения^ также рыночной стоимости товаров и услуг, курсов ценных бумаг и т. д.

Мощным инструментом для предсказаний является издавна применяющийся в научных исследованиях метод анализа и синтеза. Анализ означает изучение целого по частям путем расчленения его на элементы. Синтез, наоборот, – воссоздание по отдельным элементам общей картины, единого целого.

С методами анализа и синтеза связана следующая история. Один ученый как-то заметил, что если расположить различные элементы в порядке возрастания атомных весов, то их химические свойства периодически повторяются. Таков был результат анализа. Дальше начался синтез. Была получена цельная картина зависимости свойств элементов от атомного веса. Так появилась знаменитая периодическая система. Все известные элементы были размещены в клетках единой таблицы, каждому из элементов нашлось в ней место в соответствии с его качествами.

Напряжение и производительность – это не только не одно и тоже, но и вещи прямо противоположные. Работать напряженно-значит прилагать к делу максимальные усилия; работать производительно – значит прилагать к делу усилия минимальные.

ГАРРИНГТОН ЭМЕРСОН, один из основоположников современного менеджмента

Реклама – средство для выстраивания эскимосов в очередь за льдом.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ ФОЛЬКЛОР

Сегодня периодическую систему изучают школьники всего мира. Таблицу элементов называют именем создавшего ее ученого – великого русского химика Дмитрия Ивановича

Менделеева. С помощью его периодической системы было сделано удивительное предсказание: в четырех пустых клетках таблицы должны обязательно появиться отсутствующие пока элементы. Их нет просто потому, что они еще не открыты. Мало того, Менделеев указал свойства трех из четверки неизвестных, дал им имена: экабор, экасилиций, экаалюминий.

В бизнесе прибегают к технико-экономическому анализу деятельности предприятий, на основе которого затем синтезируют (формируют) новую структуру и штаты управления.

Весьма простым и распространенным методом предсказания будущего является прием аналогии. Аналогичный – значит подобный, сходный, примерно такой же. Скажем, мы собрались в дальний поход по одному из туристических маршрутов и нас интересует, сколько времени на такой поход потребуется. Мы, конечно, произведем нужные подсчеты с помощью карты. Но помимо этого наверняка спросим у бывалых туристов: «А обычно сколько уходит на это времени?» «Обычно» – это в данном случае и означает «по аналогии».

Аналогия дает возможность при планировании будущего учесть опыт предшественников и коллег, в том числе и такие обстоятельства, которые трудно поддаются предварительному учету. Попробуйте, например, заранее точно сказать, как уменьшится скорость движения группы по дороге, размытой дождем, или сколько времени займет приготовление пищи на походном костре в непогоду.

Метод аналогии находит применение при проектировании новых предприятий, строительстве транспортных магистралей, проходке шахт. Без опыта прошлого тут не обойтись. Мы ищем сегодня аналогии в экономике прошлого России и современных развитых стран.

Особый подход нужен для предсказания явлений, подвластных случаю. Установлением закономерностей случайных явлений занимается особая математическая дисциплина – теория вероятностей. На многих примерах мы убедились, что знание вероятностных закономерностей позволяет уверенно предсказывать будущие события и там, где господствуют случайности.

Определение ожидаемого процента брака, возможности получить прибыль или выиграть в лотерею – все это предвидение в области случайных явлений.

Наиболее трудный и в то же время самый простой метод предсказания – **по** интуиции. Трудный – потому что требует большого опыта и знаний, простой – так как не нуждается ни в каких сложных вычислениях.

Интуиция – это особое чутье, проницательность, присущая человеку. Интуицией обладает далеко не каждый. Предсказания по интуиции делаются, как правило, без каких-либо расчетов, просто так, по догадке или, как говорят, по наитию.

Великолепной интуицией обладал Жюль Берн. Не будучи ученым, он предсказал в своих книгах самолет и вертолет, подводную лодку и космический корабль. Из 108 предсказаний Верна сбылось 98.

Итак, существует ряд методов предсказания, каждый из которых имеет свою область применения:

дедукция и индукция применяются в тех случаях, когда предсказание будущего связано с переходом от общих закономерностей к частным, отдельным (дедукция) или наоборот (индукция);

экстраполяция применяется тогда, когда ожидается плавный закономерный переход от сегодняшних событий к завтрашним;

анализ и синтез применяются тогда, когда предсказание будущего происходит с помощью расчленения интересующих нас событий на части (анализ) и затем воссоздания из этих частей общего представления о событиях будущего (синтез);

аналогия дает возможность учесть при предсказании опыт прошлого в предположении, что события и дальше будут развиваться подобным образом;

теория вероятностей применима тогда, когда будущее существенно зависит от

случайных обстоятельств, которые имеют свои особые закономерности;

интуиция применима в тех случаях, когда нет возможности опереться на точные расчеты и предсказание приходится делать, лишь полагаясь на опыт, чутье и глазомер.

Лучший способ предвидеть будущее – изобрести его.
АЛАН КЕЙ, американский ученый

Все знают по собственному опыту, что в жизненных ситуациях, требующих прозорливости, весьма полезным может оказаться чей-то совет. Как говорится, ум хорошо, а два лучше. Особенно полезно обратиться за таким советом к человеку знающему, бывалому. Если же опытного друга уваснет – не беда. Дело в том, что правильность совета может зависеть не только от качества советчика, но и от количества советчиков. О чем идет речь?

Особенно ценные результаты научные методы предсказания дают при их применении группой специалистов.

Вы достаете из кармана обычный карандаш или авторучку и предлагаете группе людей быстро написать на бумаге ее предполагаемый размер в миллиметрах. Суммировав ответы и подсчитав среднюю длину, вы немало удивите самих «экспертов» – размер окажется весьма точен.

В последние годы ученые разных стран стали применять весьма результативный метод коллективного предвидения, названный мозговой атакой или мозговым штурмом.

Мозговая атака – это острая дискуссия, спор между учеными, придерживающимися разных взглядов, по поводу будущего той или иной отрасли науки и техники.

В данном случае выявляется направление, по которому пойдет развитие исследуемой области знания, экономики, намечаются пути технического прогресса, просматривается внешний облик грядущего.

Мозговая атака требует от ее руководителей и участников большого искусства. Оно заключается в умении так организовать дискуссию, чтобы исключалось подавление мнений молодых ученых маститыми авторитетами, чтобы не проявлялось столь частое в спорах стремление пооригинальничать, чтобы побороть упрямство одних и смену позиции других. Лучше всего этого избежать, если давать экспертные оценки заочно-анонимно: и подумать можно спокойно, и меньше возникает личностных, «престижных» наслоений.

Один из методов такого заочного опроса экспертов, получивший широкое международное признание, назван методом Делфи – в память о дельфийском оракуле. Этот любопытный способ заглянуть в будущее глазами наших современников заслуживает более подробного изложения, тем более что он может пригодиться многим нашим читателям. Суть метода заключается в следующем.

Прежде всего четко определяются вопросы, на которые нужно дать ответ. Например: «Изменение характера потребительского спроса к концу года» и т. п.

В качестве оракулов-экспертов привлекаются крупные специалисты (ученые и практики) по этим вопросам. В отличие от дельфийского оракула-одиночки эксперты выступают здесь большой шеренгой. Рассмотрим в качестве примера прогнозирование будущих технических открытий.

Вначале каждому эксперту предлагают две анкеты. В первой просят назвать события, которые ожидаются в ближайшее время. Во второй – оценить вероятность того, что эти события войдут в жизнь в различные конкретные промежутки времени будущего. Результаты опроса обрабатываются, цифры осредняются и доводятся до всех «оракулов». После этого раздаются еще две анкеты, в которых они получают возможность скорректировать свои прогнозы с учетом коллективного мнения своих коллег.

Важным и весьма интересным методом прогнозирования является разработка и использование так называемых базовых сценариев будущего.

Разработка сценария будущего представляет собой сочетание рассмотренных нами методов прогнозирования – мозговой атаки, дедукции, экстраполяции, аналогии, анализа и

синтеза. При разработке сценария будущего дается связное беллетристическое, порой похожее на увлекательный роман описание грядущих событий. Логика такого описания, его правдоподобие дают возможность предпринимателю, менеджеру получить наглядное образное представление о том, как пойдут его дела завтра.

Основная идея сценария – предположение, что события будут развиваться и дальше так, как раньше, что те тенденции, которые наметились в прошлом, в основном сохранятся. При этом обычно делается допущение, что никаких неожиданных вмешательств в развитие событий за рассматриваемый период не произойдет. Поскольку это, как мы понимаем, маловероятно, то не следует ждать от такого сценария чудесных пророчеств. Его цель в другом – в том, чтобы изучить условия и найти момент, когда исследуемое предприятие или другая экономическая система начнут испытывать трудности и разрушаться под воздействием внутренних причин, даже если никаких внешних воздействий не последует. Подобный анализ дает возможность своевременно принять предупредительные меры, не ожидая, пока наступит кризис. Определение этих мер, так же как и разработка самого сценария будущего, являются творческим процессом и не могут быть сведены к каким-то формальным правилам.

Просвещение внедрять с умеренностью, по возможности избегая кровопролития.

М. Е. САЛТЫКОВ-ЩЕДРИН, «Устав о свойственном градоправителю добросердечии»

Существует два принципиально разных вида сценариев будущего. Первый представляет собой ряд предполагаемых эпизодов, связанных между собой, из завтрашнего дня предприятия. Второй – взгляд на будущие события из еще более отдаленного будущего как на историю, события вчерашнего дня.

ПОЛЕЗНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ПО АВТОМАТИЗАЦИИ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПЛАНОВ

Особое место в автоматизации управления бизнесом занимают программы, предназначенные для разработки и сопровождения выполнения бизнес-планов.

Примером такого программного обеспечения может служить программа «Бизнес-план Р1». Целью этой программы является написание бизнес-планов и технико-экономических обоснований различных проектов.

Программа обладает универсальностью и доступна для пользователя, даже не имеющего специальной подготовки, владеющего компьютером и обладающего элементарными познаниями в экономике.

Принцип построения программы основан на формировании бюджета, при котором может быть дана объективная оценка финансов, материальных и трудовых ресурсов, необходимых для достижения целей предприятия. Подробно расшифровываются, поясняются и анализируются затраты и прибыль. Автоматически строятся необходимые таблицы и диаграммы.

Методически программа делится на две части: пояснительную (текстовую) и расчетную (финансовую). Текстовая часть, в свою очередь, разделена на две дополняющие друг друга независимые части: «Макет-руководство» и «План-образец». «Макет-руководство» содержит методику разработки бизнес-плана и пояснения к ней, а также описание основных частей реальных бизнес-планов. «План-образец» представляет отдельные главы разрабатываемых бизнес-планов и является образцом формы и содержания готовящегося документа.

Работая с текстовой частью, пользователь последовательно формирует свой бизнес-план в необходимой для него подробности. Для этого программа дает необходимые пояснения и примеры. Важным элементом текстовой части программы является «Финансовый план», который представляет в наглядном виде все основные показатели разрабатываемого бизнес-плана.

Вторая, расчетная часть программы состоит из ряда панелей с комплексами вкладок, последовательное заполнение которых формирует все необходимые подробные расчеты по создаваемому бизнес-плану.

Процесс ввода данных максимально упрощен и автоматизирован. Работа ведется с разными видами валют.

Предусмотрена возможность перехода из числового формата в процентный. В любой момент пользователь может осуществить переход от пояснительной части к расчетной и обратно и снять, таким образом, возникающие в ходе работы, вопросы.

Программа может применяться как на крупных, так и на средних и малых предприятиях.

Первый бизнес-план

Реальное будущее предприятия наиболее полно отражается в бизнес-плане – исходном, ключевом документе предпринимателя. Любое начинание, встреча с предполагаемым партнером, а также с налоговым инспектором не обходятся без этого довольно простого, ясного и четкого неформального документа.

Мечты и стремления при всей их важности в план не включаются.

Бизнес-план – это факты, экономические показатели, конкретные исполнители, «привязанные» к месту и времени.

В разработке плана ведущую роль должен играть первый руководитель предприятия.

Главным в бизнес-плане является его *управленческое* и *финансовое содержание.* Оно должно быть достаточным для его реализации. План в доступной, понятной для исполнителей форме намечает главные задачи предприятия, показывает реальные пути их решения. Для этого он должен содержать ответы на следующие основополагающие вопросы:

1. Что предприятие должно делать?
2. Как будет организована деятельность?
3. Кто будет ею заниматься?
4. Зачем это будет делаться?
5. Когда и чем эта деятельность будет завершена?

Основные разделы бизнес-плана и их примерное содержание

I. Описание предприятия

• Название, адрес, данные о руководителях (владельцах).

• Цели и объекты деятельности.

• Возможности предприятия по выпуску товаров или оказанию услуг.

• Краткое обоснование избранного направления деятельности.

II. Описание продукции предприятия (товары и услуги)

• Продукция.

• Жизненный цикл продукции предприятия (исследование и проектирование, изготовление, обращение, эксплуатация-потребление, утилизация).

Прежде чем витать в детали, постарайтесь получить представление о проблеме в целом.

М. РУБИНШТЕЙН, американский социолог

III. Сбыт и маркетинг

• Потребитель и рынок сбыта.

• Конкурентоспособность продукции.

• Ценообразование.

• Реклама.

• Обслуживание потребителя.

IV. Производство

• Средства производства (помещение, оборудование, оборотные средства и т. д.).

• Производственный персонал.

• Производственный процесс.

• Обращение (транспортировка и реализация) продукции.

V. Управление

• Управленческая структура (линейная, функциональная, целевая).

• Функции управления (прогнозирование и планирование, организация, активизация и стимулирование, координация и регулирование, учет, контроль и анализ).

• Организация снабжения и транспорта.

• Организация работы с персоналом (наем, увольнение, обучение, аттестация).

• Административные методы (регламентирование, нормирование, инструктирование, распорядительное воздействие).

• Социально-психологические и воспитательные методы.

VI. Управление финансами

• Источники и условия финансирования.

• Первоначальные затраты.

• Ожидаемый доход или возмещение капиталовложений.

• Баланс доходов и убытков.

• Источники и условия кредитования.

• Страхование, аренда и другие расходы.

• Описание ведения бухгалтерского учета.

Далее в Приложении приведены 3 реальных бизнес-плана, успешно реализованных малыми предприятиями.

Сделан последний, 12-й шаг. Разработан бизнес-план конкретного дела. Пошла ожидаемая прибыль. Вы у цели.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Малое предприятие № 1

Материалы для разработки бизнес-плана малого предприятия по производству одежды

БИЗНЕС-ПЛАН[1]

I. ОПИСАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Название предприятия: закрытое акционерное общество «Мода без границ». Адрес:…

Организационно-правовая форма: Общество с ограниченной ответственностью (ООО) Учредители:… Топ-менеджер:…

Миссия: удовлетворение потребностей российских женщин в разработке имиджа и возможности достойного представительства достойной страны.

Цель: организация производства одежды с учетом индивидуальных особенностей заказчика и оказание помощи в разработке имиджа.

Объект: женщины без ограничения в возрасте:

Возможности предприятия: обслуживание около 10 чел. в день, что соответствует материальным возможностям предприятия на начальном этапе. Обоснование избранного направления деятельности: в процессе изучения рынка услуг выяснилось, что в городе

[1] Разработан под руководством автора книги слушателями Санкт-Петербургского социально-экономического института Ю. В. Быстровой, О. В. Иваницкой, А. А. Сорочинской, Л. А. Шредер.

существуют обычные ателье, а аналогичных центров моды ни в одном районе Санкт-Петербурга нет. Следовательно, не удовлетворяются потребности такого сегмента рынка, как деловые женщины, в создании делового стиля и имиджа.

II. ОПИСАНИЕ ПРОДУКЦИИ

1. Проектирование: моделирование и помощь в создании индивидуального имиджа осуществляется силами коллектива предприятия.

2. Изготовление: пошив одежды будет производиться наемным квалифицированным персоналом. Услуги по созданию имиджа оказываются силами учредителей ООО «Мода без границ». Сырье будет закупаться по мере необходимости (при появлении заказов).

3. Восстановление: по желанию заказчика может быть сделано изменение и дополнение ранее изготовленной продукции ООО или готовой продукции других фирм.

III. Маркетинг

1. Основным потребительским сегментом ООО являются женщины, занятые в сфере бизнеса и ограниченные в свободном времени, желающие получить максимум услуг за минимальное время и по доступной цене.

2. Конкурентоспособность данного предприятия обусловлена:

1) отсутствием аналогичных фирм;

2) широким спектром услуг:

консультациями по созданию имиджа и стиля;

консультациями визажиста-стилиста;

консультациями психолога;

информационной поддержкой с помощью

видеопоказа мод и иллюстрированных журналов;

восстановлением респектабельного внешнего вида одежды;

доставкой на дом готовой продукции;

3) высоким уровнем обслуживания клиентов:

• вежливостью и доброжелательностью персонала;

• уютной, располагающей обстановкой (мят – кая мебель, бесплатное предложение клиентам чая, кофе и других напитков);

• налаживанием межличностных отношений (поздравления с днем рождения, преподнесение небольших подарков);

4) удобным местоположением (вблизи станции метро);

5) удобным временем работы (с 10 до 23 ч).

3. Реклама на начальном этапе: объявления в бесплатных периодических изданиях, распространение по фирмам, салонам, организациям, а также по месту жительства приглашений посетить центр «Мода без границ», самореклама заказчиков. В перспективе, по мере развития предприятия, возможны следующие способы рекламы:

• издание своего журнала;

• показы мод;

• презентации;

• реклама в средствах массовой информации (журналах, газетах, по радио, телевидению);

• щитовая реклама;

• создание эксклюзивной униформы для отдельных организаций.

4. Ценообразование:

• трудозатраты;

• затраты на сырье;

• амортизация оборудования;

• транспортные затраты;

• налог на добавленную стоимость;

• другие налоги (с прибыли). Итого:… (на месяц) Затратная цена на один костюм

IV. ПРОИЗВОДСТВО

Средства производства

Основные средства:

1. Аренд а помещения (100 кв. м).
2. Оборудование.

2.1. Производственное:

• швейная машина «Джуки»;
• утюжильное место (утюг, доска);
• раскройный стол;
• манекен;
• инструменты. 2.2. Конторское:
• мебель:
– диван;
– кресло;
– журнальный стол;
– стул;
– стол;
– стеллаж;
– зеркало;
• техника:
– компьютер;
– телевизор;
– видеомагнитофон;
– факс;
– телефон;
– холодильник;
– кофеварка;
• канцелярские принадлежности. Итого:…

Оборотные средства:

1. Сырье…
2. Наличные деньги… Итого:…

V. УПРАВЛЕНИЕ

Структура организации – линейно-функциональная.

Функции топ-менеджера

1. Осуществляет стратегическое и текущее планирование.
2. Организует деятельность предприятия, направленную на наиболее эффективное решение уставных задач, эффективное использование основных фондов и оборотных средств, своевременность платежей в государственный бюджет и внебюджетные фонды, а также по обязательствам предприятия, поставщикам и учреждениям банков.
3. Руководит всей деятельностью организации, создает структуру фирмы.
4. Утверждает финансовую документацию.
5. Подписывает от имени организации все виды финансовых и других документов.
6. Осуществляет контроль за выполнением планов организации, правильным расходованием денежных средств и целевым использованием собственных и оборотных средств.
7. Анализирует финансово-хозяйственную деятельность организации, участвует в разработке предложений, направленных на повышение рентабельности, снижение расходов, укрепление финансовой дисциплины.
8. Осуществляет общее руководство работой по охране труда в организации.
9. Утверждает должностные инструкции.
10. Обеспечивает выполнение предписаний контр олирующих органов.
11. Обеспечивает содержание производственных помещений, рабочих мест в

соответствии с санитарно-гигиеническими правилами и нормами.

12. Контролирует соблюдение работниками организации трудовой и производственной дисциплины, правил и норм охраны труда, техники безопасности.

13. Принимает меры по обеспечению организации квалифицированными кадрами, по наилучшему использованию знаний и опыта сотрудников.

14. Осуществляет прием сотрудников на работу и увольнение, ведет запись в трудовых книжках.

Функции главного бухгалтера

1. Осуществляет, исходя из Положения о главных бухгалтерах, организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия.

2. Обеспечивает рациональную организацию учета и отчетности предприятия.

3. Организует учет поступающих денежных средств, товарно – материальных ценностей и основных средств, своевременное отражение на счетах бухгалтерского учета операций, связанных с их движением.

4. Осуществляет расчеты по заработной плате с сотрудниками предприятия, правильное начисление и перечисление платежей в государственный бюджет, внебюджетные фонды.

5. Осуществляет контроль за соблюдением порядка оформления бухгалтерских документов.

6. Принимает меры по предупреждению недостач, незаконного расходования денежных средств и товарно-материальных ценностей.

7. Обеспечивает надлежащее состояние бухгалтерской отчетности на основе первичных документов и бухгалтерских записей, представление ее в установленном порядке в соответствующие органы.

8. Выполняет другую, не предусмотренную данной инструкцией работу по поручению топ-менеджера.

Функции администратора

1. Осуществляет прием заказов.

2. Консультирует клиентов.

3. Намечает последовательность обслуживания исходя из потребностей клиентов, определяет технологию обслуживания, дает задания модельеру-конструктору.

4. Отвечает на телефонные звонки.

5. Ведет всю документацию по приему и выдаче заказов.

6. Организует консультации визажиста-стилиста и других специалистов.

7. Организует разработку и осуществляет маркетинговую деятельность фирмы.

8. Во время отсутствия топ-менеджера на рабочем месте решает все организационные вопросы.

9. Осуществляет контроль за выполнением сотрудниками обязанностей.

Функции модельера-конструктора

1. Осуществляет комплекс мероприятий по созданию имиджа каждого заказчика (консультация, эскизы).

2. Изучает требования, предъявляемые заказчиками к проектируемым изделиям, и технические возможности организации для их выполнения.

3. Создает эскиз, проект каждой заказанной модели, а также снимает мерки.

4. Осуществляет отбор и анализ патентной и другой научно-технической информации, необходимой на различных стадиях художественного конструирования.

5. Проводит сравнительный анализ аналогичной отечественной продукции, оценку ее эстетического уровня; изучает передовой опыт художественного конструирования.

6. Ведет картотеку внедренных проектов, образцов применяемых материалов.

7. Оформляет документацию на законченные художественно-конструкторские разработки.

8. Составляет отчеты о результатах выполненных работ.

9. Развозит готовую продукцию заказчикам.

Функции портных

1. Осуществляют крой изделий.
2. Осуществляют пошив изделий.

Функции уборщицы

1. Осуществляет уборку помещений фирмы.

Организация снабжения

1. Проведение маркетинговых исследований соответствующих оптовых рынков.
2. Анализ маркетинговых исследований.
3. Выбор поставщиков.
4. Заключение договоров.
5. Прием поставок.
6. Контроль.

Подбор персонала осуществляется самостоятельно либо с помощью кадрового агентства.

Самостоятельный подбор проводится:

• с помощью средств массовой информации (размещение в СМИ и Интернете объявлений и просмотр объявлений о поиске работы);

• по рекомендации коллег;

• на базе учебных заведений (учащиеся последнего курса);

• в конкурирующих организациях.

Этапы подбора персонала:

1) отборочное собеседование по телефону;
2) анализ резюме и заявлений;
3) тестирование;
4) заключительная беседа по найму;
5) заключительное решение по приему и оповещение будущих сотрудников фирмы о приеме их на работу.

Работа с персоналом:

1) ознакомление с условиями работы – должностной инструкцией, условиями аттестации и увольнения, инструктаж по технике безопасности;
2) испытательный срок в зависимости от занимаемой должности;
3) обучение и повышение квалификации (курсы, семинары).

Методы менеджмента (применяемые топ– менеджер ом):

1) экономические;
2) организационно – распорядительные;
3) социально-психологические;
4) воспитательные.

Экономические методы

Заработная плата сотрудников фирмы складывается из:

– оклада_____ 50 % заработной платы;
– надбавки_____ 20 %;
– доплаты
– премии по итогам года_____ три оклада.

Помимо заработной платы менеджер будет стимулировать сотрудников пропорционально количеству и качеству выполненной работы:

– повышением по служебной лестнице;
– предоставлением материальных и других благ.

Предприятие будет находиться на хозрасчете. Так как оно ориентировано на широкий круг потребителей, цена на выпускаемую продукцию формируется дифференцированно в зависимости от сегмента и сезона. Организована система скидок и льгот. Основная стратегия фирмы – «продай дешевле».

Менеджер планирует, прогнозирует, организует и координирует финансовую деятельность; выбирает источники финансирования, определяет ожидаемую прибыль, распоряжается финансами, анализирует результаты хозяйственной деятельности, принимает меры по стабилизации деятельности фирмы.

Организационно-распорядительные методы

Режим работы предприятия: 10.00 – начало работы; 23.00 – окончание работы. Без обеденного перерыва и выходных. Персонал работает в две смены.

Менеджер контролирует соблюдение правил, установленных на предприятии, выполнение сотрудниками должностных инструкций, занимается их наймом, перемещением, увольнением, направлением на обучение.

Социально-психологические методы

Менеджер изучает мотивы всех членов коллектива, чтобы использовать их для более эффективной деятельности фирмы и получения максимальной прибыли, формирует благоприятный психологический климат в трудовом коллективе.

Воспитательные методы

Во всех действиях менеджера должен прослеживаться здравый смысл, необходимо добиваться доверия в большом и в малом, воспитание должно быть связано с материальным стимулированием.

VI. ФИНАНСИРОВАНИЕ И КРЕДИТОВАНИЕ

Источники и условия финансирования

1. Личные сбережения учредителей (равные доли).
2. Среднесрочный кредит в банке на 5 лет под %.

Смета (на момент открытия предприятия)

I. Основной капитал
1. Аренда
2. Машинное оборудование
3. Конторское оборудование
Итого основной капитал
II. Оборотный капитал
1. Наличные деньги
2. Товарно-материальные запасы
Итого оборотный капитал
Итого

Ожидаемая прибыль и возможность возмещения капиталовложения

Счет прибыли и убытков (на конец расчетного года)

I. Продажа
1. Убытки при продаже
II. Чистая продажа
III. Стоимость товаров, подлежащих продаже
1. Стоимость запасов годовой продукции
на конец предшествующего года
2. Стоимость произведенных товаров
Итого: стоимость товаров, подлежащих продаже
IV. Стоимость реализованных товаров
V. Валовая прибыль (II–IV)
VI. Чистый доход от производственной деятельности
1. Другие расходы и проценты
VII. Чистый доход
1. Рассчитанный налог на прибыль (35 %).

VII. ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ

Баланс доходов и убытков Активы

I. Оборотный капитал

1. Наличные деньги

2. Товарно-материальные запасы:

– запасы материалов

– запасы незавершенного производства

– запасы готовой продукции

Итого: товарно-материальные запасы

3. Авансированные платежи

Итого: оборотный капитал

II. Основной капитал

1. Аренда

2. Машинное оборудование за вычетом амортизации

Итого: конторское оборудование

Итого: основной капитал

Итого: активы

Пассивы

I. Текущие пассивы

1. Текущая часть среднесрочных долгов

2. Налоговые платежи

П. Среднесрочные пассивы

Итого пассивы

Собственный капитал

I. Акционерный капитал

II. Нераспределенная прибыль

Итого: собственный капитал

Активы = Пассивы + Собственный капитал

VIII. ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

1. Контакты через систему Интернет с подобными предприятиями за рубежом:

• создание интернет-сайта с информацией о себе и о своей продукции;

• создание электронного почтового ящика для обмена информацией.

2. Сотрудничество с зарубежными предприятиями.

Наше предприятие заинтересовано в получении товарного кредита от западных поставщиков в виде тканей и фурнитуры. Возврат долга (по согласованию с поставщиком) будет производиться в виде нашей готовой продукции. Возможны и другие виды сотрудничества.

3. Участие в показах моды и выставках.

Как в нашей стране, так и за рубежом проходят многочисленные показы мод и выставки эксклюзивной одежды. С помощью Интернета возможен сбор информации об этих мероприятиях и в дальнейшем участие в них, что дает возможность:

• общаться с зарубежными партнерами;

• заключать договора на месте;

• находить клиентов за рубежом. Ежегодно в Санкт-Петербурге в БКЗ «Октябрьский» проходит конкурс модельеров под названием «Адмиралтейская шла». При планируемом развитии предприятия возможна подача заявки на участие в этом мероприятии. Подобная акция позволяет:

• продемонстрировать свои достижения широкому кругу людей, в том числе специалистам в этой сфере деятельности;

• наладить деловые связи;

• получить информацию о ситуации на рынке.

Конкурс «Адмиралтейская игла» способствует сотрудничеству с другими фирмами и

партнерами, работающими в сфере моделирования и пошива одежды.

Малое предприятие № 2

Материалы для разработки бизнес-плана малого предприятия по разведению кроликов

БИЗНЕС-ПЛАН[2]

1. РЕЗЮМЕ

В настоящее время в нашем регионе существует потребность в высококачественных мясопродуктах. Основными их поставщиками на наш рынок являются страны ближнего (Украинаи Белоруссия, не совсем экологически благоприятные регионы) и дальнего зарубежья. После известных инцидентов с мясопродуктами импортного производства население проявляет осторожность при их приобретении, а отечественный рынок не располагает достаточно широким ассортиментом.

На основании этого возникла идея создания малого предприятия ООО «Кролик», занимающегося разведением, выращиванием, селекцией кроликов акселерационным методом, выделкой шкурок, пошивом и реализацией изделий из меха. Эта идея отражена в разработанном нами бизнес-плане.

Предприятие будет удовлетворять потребности:

1) в диетическом мясе кролика, не содержащем холестерина, пестицидов, гербицидов, иных химических препаратов. Животное до трехмесячного возраста вскармливается материнским молоком высочайшей питательности (25 % жира, 15 % белка). Мясо кролика способствует снижению в организме человека дозы принятой радиации, излечению язвенной болезни и других заболеваний желудочно-кишечного тракта, практически полностью усваивается (96 %);

2) в производстве высококачественньк шкурок площадью до 15 кв. дм. Изделия из меха кролика (детские шапки) всегда были популярны в нашем регионе. Семьи со средним достатком будут иметь возможность приобретать для детей изделия из натурального меха по ценам ниже, чем на аналогичную продукцию импортного производства.

Используя метод акселерационного выращивания кроликов, мы значительно сокращаем затраты на содержание штата сотрудников и расход кормов, исключаем падеж молодняка и обеспечиваем максимально быстрый (122–130 дней) рост кроликов до достижения убойного веса.

Маркетинговые исследования показали, что потенциальными покупателями продукции (мяса) нашего предприятия являются два сегмента:

• юридические лица (предприятия общественного питания);

• физические лица (покупатели на рынке). В результате анкетирования выявлено, что физические объемы продаж по названным сегментам составляют соответственно 85 и 15 %.

Исходя из этих данных мы предполагаем на первом этапе работать с юридическими лицами, что позволит исключить затраты на реализацию через торговую сеть. С некоторыми оптовыми покупателями уже имеются договоренности о намерениях по поставке высококачественного диетического мяса кролика.

Потенциальными покупателями детской одежды из меха кролика являются семьи среднего достатка с детьми в возрасте от 2 до 8–9 лет. Анкетирование показало, что 15 % опрошенных покупают изделия из меха кролика, так как считают удовлетворительным сочетание невысокой цены изделия со сроком его носки, достаточным для растущего

---

[2] Разработан под руководством автора книги слушателями Санкт-Петербургского социально-экономического института Е. Губиной и О. Хайдиной.

ребенка. Изделия для взрослых пользуются очень низким спросом (1,5 % опрошенных), это является основанием для производства детских меховых шапок различного кроя и цветовой гаммы.

Предприятие предполагает начать свою деятельность в ноябре 2006 года.

Место расположения предприятия – пос. Горская, Курортный район, на территории строительной фирмы.

Учредителями ООО «Кролик» являются: Гу-бина Елена – 50 %, Хайдина Ольга – 50 %.

Елена Губина – коммерческий директор – отвечает за изготовление и приобретение мини-ферм и кормов, размещение на территории, заключение договоров на поставку мяса, финансово-бухгалтерские расчеты, прогнозирование деятельности фирмы, составление зоотехплана и контроль его выполнения.

Хайдина Ольга – исполнительный директор с опытом работы в кожевенно-меховой промышленности и образованием инженера-технолога кожевенного производства – отвечает за оснащение и комплектацию цеха по выделке шкурок, организацию производственного процесса, заключение договоров со скорняками-надомниками, разработку и выбор моделей пошива детских изделий из меха, организацию их реализации.

Решение о выборе стратегии и изменениях в финансово-хозяйственной деятельности предприятия принимают оба директора, которые в равной степени несут ответственность за деятельность предприятия.

Производственный персонал на первом этапе состоит из трех человек: коммерческий директор, исполнительный директор, кролиководзабойщик.

Для оперативной транспортировки продуктов, кормов, материалов для выделки к работе будет привлечен водитель с личным автомобилем, имеющий санитарный паспорт, работающий по договору в соответствии с графиком поставки.

После накопления производственного запаса шкурок предполагается принять на работу высококвалифицированных скорняков для пошива изделий из меха (2 чел.).

Для реализации готовых изделий из меха предполагается нанять одного продавца, работающего на рынке.

Возможности предприятия

1) Предприятие будет удовлетворять потребности в диетическом мясе; высокая плодовитость и быстрый рост кролика позволяют в кратчайший срок увеличить его поголовье;

2) ООО «Кролик» предполагает производить выделку шкурок с дальнейшим пошивом современной и удобной одежды для детей. Не имея собственных мощностей по пошиву одежды и не обладая достаточным капиталом для их приобретения, фирма предполагает использовать труд квалифицированных надомных скорняков и их оборудование;

3) ООО «Кролик» в рамках данного плана предполагает организовать торговую точку на рынке;

4) на первом этапе развития предполагается начать деятельность по производству мяса кролика и подписанию договоров на его реализацию. В это время будут накапливаться сырьевые запасы, производиться обработка шкурок для пошива коллекции детской зимней одежды, чтобы начать ее реализацию в октябре-ноябре будущего года;

5) в Санкт-Петербурге на момент образования предприятия будет немного конкурентов в области акселерационного кролиководства.

Обоснование избранного направления Идея зарождения фирмы возникла в связи с тем, что в последнее время население стало осторожно относиться к продуктам питания импортного производства, а отечественный рынок предлагает недостаточно широкий ассортимент мясопродуктов. Акселерационный метод разведения кроликов позволяет получить продукцию высокого качества с относительно низкой себестоимостью.

В настоящее время уровень цен на импортную меховую продукцию достаточновысок. Семьи со средним достатком будут иметь возможность приобретать для детей изделия из натурального меха по сравнительно невысоким ценам.

2. ОПИСАНИЕ ПРОДУКЦИИ

2.1. Продукция

Мясо кролика является лучшим диетическим мясом, не содержит холестерина, пестицидов, гербицидов, следов лекарственных и иных химических препаратов, радиоактивных веществ. Оно способствует снижению в организме человека дозы принятой радиации, излечению язвенной болезни и других заболеваний желудочно-кишечного тракта, рекомендуется послеоперационным больным, людям экстремальных профессий (летчикам, морякам-подводникам, десантникам, спасателям) ввиду практически полной усвояемости (96 %).

Женщины, в период беременности питающиеся мясом кролика, легче рожают и выкармливают грудных детей.

Гастрономический вкус мяса кролика ни с чем не сравним, кроме разве дичи да «царской телятины».

Кроме мяса предприятие будет производить высококачественные шкурки площадью до 15 кв. дм. Строение шкурок характеризуется плотной кожевой тканью, вторичным волосяным покровом с хорошо развитой высокой и упругой остью высотой 30–40 мм. Это позволяет исключить подсортировку шкурок при пошиве изделий, обеспечивая их высокое качество.

2.2. Жизненный цикл продукции

Жизненный цикл планируемой к выпуску продукции начинается с приобретения молодых штатных (рожавшихранее) крольчихи самца-производителя. На 31-32-й день после случки получаем первый окрол, который и будет началом разведения и выращивания кроликов на мини-ферме. Этот этап очень важен, поскольку он должен заложить основы для дальнейшего развития производства. Мы собираемся покупать исключительно племенных кроликов, создать им максимально комфортные условия для жизни и воспроизводства. С этой целью мы используем мини-ферму-автомат, созданную известным кролиководом И. Н. Михайловым, которая учитывает все особенности кролика и позволяет получать наиболее высокие показатели роста.

Животных выращиваем до четырехмесячного возраста, затем проводим селекционный отбор на племя и дальнейшее воспроизводство. Кроликов, не прошедших селекционный отбор, направляем на реализацию.

Мясо кролика после прохождения санитарного контроля доставляем в место реализации по предварительному договору об объемах и времени поставки.

Шкурки кролика обрабатываются, выделы-ваются и передаются скорнякам-надомникам вместе с выкройкой и описанием модели для пошива детских меховых изделий. Готовые изделия реализуются через торговую точку на рынке.

Закупка и доставка комбикормов производится один раз в два месяца. Комбикорма хранятся в специально отведенном помещении. Заготовка сена производится силами работников предприятия с привлечением наемной рабочей силы на территориях неудобий совхоза.

3. СБЫТ И МАРКЕТИНГ

3.1. Стратегия маркетинга будущего предприятия в первые два года направлена на завоевание стабильной рыночной позиции и сохранение конкурентоспособности товара как по качеству, так и по цене.

Потенциальные покупатели товара (мяса) делятся на две основные группы:

- юридические лица (предприятия общественного питания);
- физические лица (покупатели на рынке).

3.2. Ценообразование

Политика ценообразования предполагает использование метода, сочетающего анализ себестоимости гфодукции с учетом спроса в данный момент.

4. ПРОИЗВОДСТВО

4.1. Организация производства и производственные мощности

Определено, что на начальном этапе для производства необходима площадь в 160 кв. м, включая помещения. Предприятие будет располагаться на арендуемой у строительной фирмы территории в по с. Горская Курортного района (территория охраняется). На этом месте до 1998 года располагалась свиноводческая ферма. Помещения, пустующие в настоящее время, пригодны для организации складов кормов, разделочной и цеха для выделки и обработки шкурок. Необходимые коммуникации имеются.

Мини-фермы будут изготовлены силами фирмы, имеющей необходимые материалы и квалифицированный персонал. Для этого предполагается взять кредит сроком на 2 года по договору. Согласно сметному расчету стоимость одной мини-фермы составит… рублей. К началу работы предприятия будет изготовлено 12 мини-ферм по чертежам, приобретенным у И. Н. Михайлова. Следующие 12 мини-ферм будут изготовлены в течение трех месяцев, когда поголовье кроликов увеличится в 3 раза.

К моменту первого забоя будет оборудовано помещение для выделки шкурок. Для этого необходимо 12 кв. м площади, четыре емкости общим объемом 120 л под растворы для обработки шкурок, стенд для сушки и складирования шкурок. Разделочная будет оборудована в соответствии с санитарными нормами подвесом для разделки, разделочным столом и столом для упаковки продукции.

4.2. Производственный персонал

Производственный персонал предприятия на первом этапе составит пять человек:

1. Коммерческий директор.
2. Исполнительный директор.
3. Кроликов од-забойщик.
4. Водитель.
5. Продавец (на рынке).

4.3. Производств енный процесс

Производственный процесс состоит из следующих стадий:

1. Приобретение, вязка и размещение крольчих.
2. Окрол, выращивание крольчат.
3. Вязка следующих самок.
4. Отсадка крольчат-самцов.
5. Рассадка крольчат.
6. Селекционньш отбор для последующего воспроизводства.
7. Забой кроликов по достижении ими 112–120 дней и веса 4,0–4,3 кг.
8. Реализация мяса кролика.
9. Выделка шкурок.
10. Пошив детских меховых изделий.
11. Реализация детских меховых изделий.

Производственный процесс будет развиваться с нарастанием поголовья до выхода на планируемые показатели. Предполагается начать цикл с 18 приобретенных крольчих, затем для дальнейшего воспроизводства использовать собственный племенной материал. Производственные мощности и жизненный цикл кролика позволяют через 6 месяцев довести поголовье до 480 кроликов.

4.4. Транспортировка

Для оперативной транспортировки продуктов, кормов и материалов для выделки шкурок к работе будет привлечен водитель с личным автомобилем, имеющий санитарный паспорт, работающий по договору в соответствии с графиком поставки.

Доставку кормов предполагается осуществлять один раз в два месяца, производя оптовые закупки.

Доставка мясопродуктов будет производиться на предприятия общественного питания

в сроки, оговоренные в договорах поставки.

5. УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

5.1. Структура управления предприятием на начало существования: предприятие возглавляется двумя директорами-учредителями, при этом обязанности между ними будут распределяться следующим образом:

Губина Елена – коммерческий директор – отвечает за изготовление и приобретение мини-ферм и кормов, размещение на территории, заключение договоров на поставку мяса, финансово-бухгалтерские расчеты, прогнозирование деятельности фирмы, составление зоотехплана и контроль за его выполнением.

Хайдина Ольга – исполнительный директор, с опытом работы в кожевенно-мехов ой промышленности и образованием инженера-технолога кожевенного производства – отвечает за оснащение и комплектацию цеха по выделке шкурок, организацию производственного процесса, заключение договоров со скорняками-надомниками, разработку и выбор моделей пошива детских изделий из меха, организацию их реализации.

Решение о выборе стратегии и изменениях в финансово-хозяйственной деятельности предприятия принимают оба директора, которые в равной степени несут ответственность за деятельность предприятия.

5.2. В первый год работы фирмы ожидается получение незначительной прибыли, которая будет направлена на развитие производства – приобретение элитного племенного материала.

Часть прибыли предполагается направить на премирование персонала по итогам работы за год.

5.3. Организация управления предполагает использовать социально-психологические методы работы с коллективом предприятия.

Подбор персонала будет проводиться по результатам собеседования с учетом не только профессиональных навыков, но и мотивов трудовой деятельности работника. Так как штат предприятия на начальном этапе развития немногочислен, будет уделяться внимание формированию благоприятного психологического климата в коллективе. Это особенно важно в связи со спецификой производства: выращивание животных требует не только профессиональных знаний, но и любви к ним.

6. УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ

6.1. Расчет затрат за первый год работы предприятия

6.2. Налогообложение

1. Льготы по подоходному налогу с физических лиц.

В целях налогообложения в совокупный доход, полученный в налогооблагаемый период, не включаются: доходы членов крестьянского (фермерского) хозяйства, получаемые в этом хозяйстве от сельскохозяйственной деятельности, – в течение пяти лет начиная с года образования хозяйства (Закон РФ «О подоходном налоге с физических лиц» от 7 декабря 1996 г. № 1998-1).

2. Льготы по налогу на прибыль.

В первые два года не уплачивают налог на прибыль малые предприятия, осуществляющие производство и переработку сельскохозяйственной продукции, при условии если выручка от указанного вида деятельности превышает 70 % общей суммы выручки от реализации продукции. В третий и четвертый годы указанные малые предприятия уплачивают налог в размере 25 и 50 % от установленной ставки налога на прибыль, если выручка от указанных видов деятельности составляет свыше 90 % общей суммы выручки от реализации продукции (табл. 1).

3. Налогом на имущество не облагаются: предприятия по производству, переработке и хранению сельскохозяйственной продукции при условии, что выручка от указанных видов

деятельности составляет не менее 70 % общей суммы выручки от реализации продукции.

6.3. Смета и расчет себестоимости продукции

Затраты предприятия

1. Первоначальные расходы:

Уставной капитал	
Затраты на организацию предприятия	
Приобретение племенного материала	
Оснастка для выделки	
ИТОГО	

2. Расходы, связанные с деятельностью предприятия:

Статьи расходов	Первый год	Второй год
Приобретение кормов		
Заработная плата		
Начисления на зарплату		
Материалы		
Арендная плата		
Прочие расходы		
ИТОГО		

В первый год работы предприятия планируется выпустить 2840 кг мяса (среднемесячный выпуск составляет 240 кг). Из полученного сырья будет сшито 570 меховых изделий детского ассортимента.

Согласно расчету соотношения затрат и полученной продукции себестоимость одного килограмма мяса равна 39 руб. Себестоимость единицы мехового изделия составит 55 руб.

На сегодняшний день в нашем регионе существует потребность в диетическом продукте, а также из-за холодного климата, в меховых изделиях. Однако если запрашиваемая цена на продукцию будет слишком высока, эта потребность не трансформируется в спрос на рынке.

Таким образом, к реализации решено установить цену на мясо в размере 60 руб. за килограмм – это на уровне и даже несколько ниже цен конкурентов. Цена мехового изделия составит 70–80 руб. Продукция ООО «Кролик» будет иметь вполне доступную цену, и ее смогут приобретать семьи со средним достатком.

В перспективе мы планируем сотрудничество с меховыми ателье по обновлению моделей своих изделий, а также расширение ассортимента (пошив детских шуб). В планах организации – продажа мяса на городских, колхозных рынках, а также участие в выставке «Агрорусь».

Участие в таких мероприятиях дает возможность появления заинтересованных партнеров по бизнесу, рекламе продуктов (изделий).

Таблица 1

Расчет прибылей и убытков ООО «Кролик» за первые три года работы

Статьи прихода/расхода	1999 г. нояб.	дек.	2000 г. янв.	февр.	март	апр.	май	июнь	июль	авг.	сент.	окт.	нояб.
Валовой объем продаж													
• мяса													
• изделий из меха													
ЗАТРАТЫ													
Налоги: НДС													
налог с продаж													
Корма													
Материалы													
Амортизация													
Торговые издержки													
Арендная плата													
Заработная плата													
Начисления на з/плату													
Прочие затраты													
Расчеты по кредиту													
Убытки/прибыль													

7. ПО ИТОГАМ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА СДЕЛАНЫ СЛЕДУЮЩИЕ ВЫВОДЫ:

Установлена потребность в капиталовложениях, она составляет 70 ООО руб.

Первую прибыль предприятие получит через 7 месяцев после начала работы.

Прибыль за первый год составит 32 ООО руб., за второй – 43 ООО руб.

В течение третьего года работы мы планируем погасить кредит в размере 33 700 руб. и получить прибыль в размере 52 ООО руб. Опрос потребителей на предмет приобретения меховых изделий проводился по следующей анкете.

1. Являетесь ли вы покупателем меховых головных уборов?

• да

• нет

2. Укажите причину, по которой вы не покупаете изделия из меха:

• предпочитаю другой вид

• высокая цена

• не считаю нужным
3. Купили бы вы шапку из меха кролика?
• да
• нет
4. Укажите причину, по которой вы не покупаете изделия из меха кролика:
• предпочитаю другой вид меха
• небольшой срок носки
• иная причина
5. Укажите, какие факторы влияют на ваш выбор при покупке изделия из меха кролика:
• качество меха
• цвет
• модель изделия
• производитель
6. Сколько раз в течение жизни вы покупали шапку из меха кролика?
• _____ раз в_____ лет
• не помню
7. Где вы обычно покупаете изделия из
меха кролика?
• в специализированных магазинах по продажам меха
• универмагах
• меховых ателье
• на рынке
8. Вы обычно предпочитаете покупать шапки из меха кролика:
• от известных производителей
• у частных пр едпринимателей
9. Укажите, для кого вы покупаете шапки из меха кролика:
• для мужчин
• женщин
• детей
10. Какая модель шапки из кролика для вас предпочтительна?
• стандартная
• оригинальная
11. Какой цвет меха вы предпочитаете?
• черный
• коричневый
• белый
• натурально-серый
12. Укажите, к какой возрастной группе вы относитесь?
• до 20 лет
• 35 лет
• 45 лет
• 55 лет
• 65 лет
• старше 66 лет
13. К какой группе по доходам на одного человека вы относитесь:
• до 3500 руб. в месяц;
• 3510–5000;
• 5010– 10 000;
• 10 010-20 000;
• свыше 20 000.

Малое предприятие № 3

Материалы для разработки бизнес-плана производства и продажи одежды для «видных» дам (салон «Леди XL»)

Бизнес – план[3]

1. ОПИСАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Учредители: Белоруссова Т. Г., Бреусен-ко Л. А., Витман Е. А., Карпова И. Е., Родина Г. Н., Черепкова М. В.

Решением общего собрания учредителей решено учредить общество с ограниченной ответственностью (далее – Общество) с целью удовлетворения общественных потребностей и извлечения прибыли.

Общество является юридическим лицом и руководствуется в своей деятельности действующим в России законодательством и Уставом. Общество не несет ответственности по личным обязательствам его участников.

По своим обязательствам Общество отвечает всем своим имуществом.

Участники Общества не отвечают по обязательствам Общества и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости внесенных ими вкладов в уставной капитал Общества с ограниченной ответственностью.

На момент создания в Обществе за счет вкладов учредителей создается уставной капитал в размере – 150 ООО тыс. руб.

Уставной капитал разделен на 6 равных долей и составляет для каждого 25 тыс. (двадцать пять тысяч) руб.

Директор ООО «Салон „Леди XL"» – _, высшее образование,

имеет опыт руководящей работы свыше 5 лет, опыт частного предпринимательства в сфере легкой промышленности.

Бухгалтер – _____, высшее

профессиональное образование, опыт руководящей работы.

Модельф-конструктор – _____, высшее

профессиональное образование, опыт работы на предприятиях легкой промышленности, опыт руководящей работы.

Технолог – _____, высшее

профессиональное образование, опыт работы технологом на предприятиях легкой промыш – ленности.

Маркетолог – _____, высшее

образование, опыт работы маркетологом.

Продавец-администратор – _____, высшее торговое образование + дополнительное

(психолог).

Все учредители имеют высшее образование, опыт руководящей работы и частного предпринимательства в аналогичной сфере.

Трое из учредителей имеют личный автотранспорт и оргтехнику, которые готовы безвозмездно предоставить в пользование.

Основной вид деятельности: производство и реализация швейных изделий для женщин.

Дочерних предприятий и филиалов не имеет.

Одежда особенно актуальна это для деловых женщин полной комплекции. Представленная на рынке одежда данного направления лишь в малом объеме способна удовлетворить запросы этой категории граждан. В предлагаемом ассортименте практически полностью отсутствует одежда для деловых женщин. Мы решили восполнить этот пробел и

---

[3] Разработан под руководством автора книги слушателями Санкт-Петербургского социально-экономического института Т. Г. Белоруссовой, Л. А. Бреусенко, Е. А. Витман, И. Е. Карповой, Г. Н. Родиной, М. В. Черенковой.

предлагаем практически исчерпывающий комплекс услуг по данной группе товаров. Это производство мелкосерийной, штучной одежды, изготовление на заказ, подгонка по фигуре готовой одежды, переделка и ремонт полюбившихся вещей.

На данный момент в Санкт-Петербурге изготовлением и сбытом аналогичной продукции на должном профессиональном уровне занимается лишь один магазин «Три толстяка». Но ассортимент, представленный в нем, крайне беден, цены высокие, и тем не менее магазин популярен и пользуется определенной известностью у полных людей.

Мы предлагаем:

• новые изысканные модели;
• отличное качество пошива;
• в производстве 5 коллекций по 7 найме нований каждая;
• размеры начиная с 52 по… желанию покупателя;
• богатый ассортимент тканей для индивидуальных заказов;
• сертифицированный товар.

2. ОПИСАНИЕ ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1. Исследование и проектирование

По итогам маркетинговых исследований было выявлено, что рынок одежды для полных женщин является недостаточно насыщенным. На проектируемом предприятии планируется выпускать 5 коллекций одежды плательно-костюмной группы в год: четыре коллекции для каждого времени года и одну коллекцию вечерней одежды. Все модели и ткани будут проектироваться и подбираться собственным модельером-конструктором с учетом последних тенденций моды и особенностей телосложения российских женщин.

Планируется, что одна коллекция будет содержать 3 программы, которые будут выполнены из разных тканей и иметь разное конструктивное решение, но в то же время все модели можно комбинировать между собой. Каждую коллекцию планируется отшивать в трех наиболее часто встречающихся размерах: 52,54 и 56.

Модели остальных размеров будут изготавливаться по заказу клиента в швейном цехе в срок от 1 до 4 дней. Индиввдуальное изготовление повысит рентабельность продукции и снизит затоваривание.

2.2. Изготовление

Для изготовления и реализации продукции на нашем предприятии предусмотрены производственные помещения и зал для показа и продажи готовых изделий.

Производственные помещения:

• швейный цех: $S = 35$ м^2;
• раскройный цех: $S = 15$ м^2;
• склад для хранения тканей и готовых изделий: $S = 11$ м^2.

Зал для показа и продажи готовых изделий: $S = 25$ м^2.

Кабинет: $S = 14$ м^2.

Поставщиком швейных машин и обору-
дования для ВТО выбрана фирма_____.

Адрес:_____.

Для снижения себестоимости продукции все необходимые материалы будут приобретаться непосредственно у поставщиков, а не через посредников.

Выбор материалов определяется в результате совместного решения модельера-конструктора и маркетолога.

Поставщики ткани:_____

Основной материал:_____.

Прикладные материалы:

фирма_____

Адрес:_____,

Нити:

концерн_____.

Адрес:_____.

Планируется выпускать продукцию в две смены, используя малосерийный поток с гибкой организационной формой.

Обращение продукции. Готовая продукция из швейного цеха сразу будет поступать в торговый зал и развешиваться на кронштейны и манекены.

2.3. Транспорт

Учитывая, что трое из учредителей имеют личный автотранспорт, а продажа изделий, по крайней мере на первоначальном этапе, будет осуществляться непосредственно в салоне, необходимости в аренде автотранспорта нет.

2.4. Потребление

На стадии развития фирмы изделия продаются непосредственно в салоне. Работать с покупателем будет продавец-администратор, который поможет в выборе модели, проконсультирует по подбору цветовой гаммы, наиболее подходящего силуэта, стиля.

При продаже наших изделий планируется стимулировать покупателя различными способами. Например, подарком шарфа или платка при покупке трех и более изделий. Будет оказываться такая услуга, как подгонка изделий по фигуре. В дальнейшем возможно снижение цены при покупке нескольких изделий, а также сезонные скидки и распродажи.

По мере развития предприятия и увеличения выпуска объема продукции планируется продавать изделия через магазины и универмаги. Возможны выездная торговля и продажа на вещевых рынках.

2.5. Восстановление и ремонт

На этапе раскроя моделей планируется сбор нерациональных остатков и межлекальных выпадов и дальнейшее изготовление из них шарфов, детских панамок, прихваток и т. п.

3. МАРКЕТИНГ

На основе изучения рынка одежды для полных людей и анализа ассортимента представленной продукции в магазинах Санкт-Петербурга мы установили, что данный сегмент рынка является в настоящий момент незаполненной нишей.

Изготовлением и сбытом одежды для полных людей в Санкт-Петербурге занимается практически одна фирма «Три толстяка». Ассортимент продукции там крайне беден, цены высоки, но, несмотря на это, магазин фирмы достаточно популярен и пользуется определенной известностью у состоятельных покупателей. В то же время полным людям среднего достатка приходится искать для себя одежду на вещевых рынках, где ассортимент крайне беден, фасоны однообразны, а низкие цены не обеспечивают должного качества.

В качестве недостатков нашего конкурента – вещевого рынка – можно отметить следующие:

• качество не всегда соответствует цене;

• бедный ассортимент;

• использование преимущественно синтетических тканей;

• однообр азная цв етов ая гамма.

К достоинствам фирмы «Три толстяка» следует отнести:

• высокое качество изделий;

• удобное местоположение.

Но главный недостаток – высокие цены – не позволяет основной массе покупателей, людям со средним и ниже достатком, пользоваться услугами фирмы.

Изучив изделия конкурентов, мы можем сказать, что они не полностью удовлетворяют потребности покупателей. Таким образом, делаем вывод, что у нас есть реальная перспектива выхода на рынок одежды для полных людей.

Как показал выборочный опрос потенциальных покупателей, наибольшим спросом будет пользоваться одежда спортивного и классического стиля. Покупатели с более высокими финансовыми возможностями готовы платить дороже за изделия, изготовленные в

единичном экземпляре.

Реализация продукции в полной мере зависит от организации рекламной кампании. Планируется поместить в рекламных газетах, районной газете объявление об открытии нового салона, об оказываемых услугах. По жилым домам, медицинским, образовательным учреждениям предполагается распространить рекламные листовки. По мере развития фирмы можно будет добавить рекламу на радио, изготовить красочные листовки и буклеты, другую печатную продукцию для распространения среди потенциальных покупателей.

4. ПРОИЗВОДСТВО

4.1. Помещение и оборудование ООО «Салон „Леди XL"» – вновь создаваемое предприятие. Мы планируем арендовать часть помещений бывшего ателье. Помещение общей площадью 100 м^2 имеет отдельный выход тупицу, удобное транспортное сообщение. Для изготовления и реализации продукции на нашем предприятии предусмотрены производственные помещения и зал для показа и продажи готовых изделий.

Производственные помещения:

• швейный цех: S = 35 м^2;

• раскройный цех: S = 15 м^2;

• склад для хранения тканей и готовых изделий: S = 11 м^2.

Зал для показа и продажи готовых изделий: S = 25 м^2.

Кабинет: S = 14 м^2.

4.2. Персонал

Ориентировочная численность персонала 24 чел. Для максимальной загрузки оборудования планируется работа в две смены. Рабочий персонал – закройщики-раскладчики и швеи – привлекается на основе собеседования при содействии Департамента федеральной службы занятости населения по Санкт-Петербургу. Чтобы подобрать уборщицу и наладчика швейного оборудования, планируется заключить договоры со специализированной службой по найму.

4.3. Описание производственного процесса

В целом производственный процесс можно разделить на 3 основные части:

• моделирование и конструкторские работы;

• подготовительно-раскройные работы;

• пошивочно-отделочные работы. Моделирование и конструирование осуще ств ляются м од ел ьер ом – коне труктор ом; подготовительно-раскройные работы – закройщиком-раскладчиком и технологом; пошивочно-отделочные – швеями под руководством технолога.

4.4. Обращение продукции

На начальном этапе становления предприятия производство и продажа будут осуществляться по одному адресу – непосредственно в салоне. По мере увеличения объемов производства планируется продажа через магазины и по договоренности – выездная торговля. Продажа осуществляется профессиональным продавцомадминистратором, который поможет выбрать фасон, расцветку, даст консультацию. Из отходов кроя планируется шить:

• лоскутные одеяла;

• подушки диванные;

• прихватки;

• шарфы;

• детские панамы;

• мягкую игрушку.

Ассортимент побочной продукции определяется группой тканей, используемых для основного производства. Для этих работ возможно привлечение надомных работниц, в том числе инвалидов.

Транспортные проблемы решаются с помощью трех легковых автомобилей,

принадлежащих учредителям на праве личной собственности.

5. УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

5.1. Структур а и функции персонала Управление построено по линейно-функциональному типу: персонал предприятия условно разбит на четыре группы, в каждой из которых есть свой руководитель. Эти группы тесно взаимосвязаны между собой.

В первую группу входят люди, от инициативы и профессионализма которых зависит само существование предприятия. Они занимаются организационными вопросами, планированием, прогнозированием и играют решающую роль при принятии решений. В нее входят директор, бухгалтер, технолог и маркетолог. Возглавляет эту группу директор предприятия. Он подбирает бухгалтера, технолога, модельера-конструктор а, маркетолога и продавца. В данном случае все они являются учредителями Общества и, следовательно, наиболее заинтересованными членами коллектива На этом уровне решаются вопросы ценообразования, организации снабжения и сбыта, источники и условия финансирования. Обсуждаются вопросы рентабельности выбранных направлений, проводится анализ текущей финансово-хозяйственной деятельности, решаются вопросы стимулирования персонала и выбираются методы менеджмента, которые будут оптимальными для управления предприятием в той или иной ситуации.

Во вторую группу входят технолог, маркетолог и дизайнер-конструктор. Возглавляет группу технолог. Здесь проводится анализ рынка и рассматриваются успешные и неудачные дизайнерские решения конкурентов. Сюда поступает информация с низших уровней, данные о ценах на сырье и материалы. На этом уровне оцениваются технологические возможности изготовления предлагаемых модельером-конструктором моделей, производится их отбор для производства и вырабатываются предложения, финансовая сторона которых обсуждается первой группой. Первая группа принимает окончательное решение.

В третью группу входят технолог, два закройщика-раскладчика и 16 швей. Руководящее лицо в этой группе – технолог. Он подбирает сотрудников для этой группы, устанавливает распорядок работы каждого, их функции и обязанности, имеет право лично устанавливать способы оплаты труда в своей группе в пределах суммы, выделяемой предприятием на группу. Технолог отвечает за качество изготавливаемой продукции, за сохранность оборудования и чистоту рабочего места третьей группы.

В четвертую группу входят маркетолог, модельер-конструктор и продавец-администратор салона. Это самая творческая группа предприятия. На этом уровне зарождаются новые дизайнерские решения. Сведения о том, что и как продается, все пожелания клиента, известные продавцу, поступают прежде всего сюда. Маркетолог, обладающий информацией о ценах и продаваемых товарах, руководит деятельностью этой группы, под его руководством делается первоначальный отбор моделей и разрабатываются предложения, с которыми он и модельер-конструктор выходят для обсуждения на второй уровень.

5.2. Формы стимулирования

Основной вид стимулирования – заработная плата.

Предлагается выплачивать чистый оклад бухгалтеру и дизайнеру-конструктору – по _____ руб. каждому.

Для 16 швей и двух закройщиков-раскладчиков установить вид оплаты сдельный: сколько сделали – столько получили. Для предварительного расчета положим на фонд заработной платы

швей и закройщиков__ руб., исходя по__

руб. на каждого человека.

Заработная плата директора, технолога, маркетолога и продавца-администратора должна состоять из двух частей: постоянная часть (оклад) – 70 % и переменная часть – 30 %, которая исчисляется как процент от прибыли фирмы. Переменная часть присутствует в обязательном порядке для того, чтобы стимулировать этих лиц, так как от их инициативы и

активности во многом зависит не только прибыль, но и само существование предприятия. Для предварительного расчета возьмем только постоянную часть их заработной платы:

• директор – _____ руб.;
• технолог – _____ руб.;
• маркетолог – _____ руб.;
• продавец-администратор – __ руб.

Таким образом, фонд оплаты труда составляет _____ руб.

Налоги предприятия на заработную плату работников__ % от фонда заработной платы, что составляет__ руб. Итого, на заработную плату с налогами оставляем__ руб.

Предприятие заключает договор со специализированной службой о периодическом вызове на предприятие механика-наладчика швейного оборудования (для ремонта и профилактического осмотра) и уборщицы. На это пойдет еще около__ руб.

Оставшаяся часть прибыли (после выплаты налога на прибыль) распределяется следующим образом:

• 25 % – на развитие предприятия;
• 20 % – директору;
• 20 % – технологу;
• 20 % – маркетологу;
• 15 % – продавцу-администратору.

6. ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

С целью выхода на зарубежный рынок планируется участие в выставках-ярмарках, выставках-продажах, регулярно проводимых в Санкт-Петербурге («Ленэкспо», Спортивно-концертный комплекс, Михайловский манеж). На выставках проводятся встречи с модельерами и производителями модной одежды и текстильных товаров из различных стран.

Участие в подобных выставках дает возможность появления заинтересованных партнеров по бизнесу.

Чтобы получить инвестиции под бизнес-план…

Для того чтобы получить инвестиции под бизнес-план, необходимо представить инвестору следующие документы:

1. РЕКВИЗИТЫ

1) Полное наименование организации с указанием организационно-правовой формы.
2) Сокращенное наименование.
3) ИНН.
4) Юридический адрес.
5) Почтовый адрес, телефон, факс, электронная почта.
6) Ф.И.О. руководителя организации, телефон.

2. ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА

1) Цель проекта.
2) Сметная стоимость проекта.
3) Срок реализации.
4) Поэтапная стоимость.

3. СТАДИЯ ПРОЕКТА

1) Технико-экономическое обоснование.
2) Бизнес-план.

4. ПРОИЗВОДСТВО

1) Структура и основные характеристики (производственная площадь и помещения, оборудование, оснастка, инструмент).

2) Комплектующие и материалы.

3) Кадровое обеспечение.

4) Транспорт и связь.

5) Энергетическое и инженерное обеспечение.

6) Безопасность производства.

7) Состав основного оборудования, его поставщики и условия поставок (аренда, покупка, лизинг).

8) Технологический процесс.

9) Технологии и оборудование.

10) Исследования, разработки, инновации.

5. ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПРОГРАММА

1) Описание продукции.

2) Назначение и область применения.

3) Конкурентоспособность.

4) Патентоспособность и авторские права.

5) Необходимость лицензирования выпуска продукции.

6) Степень готовности.

7) Наличие сертификации качества продукции.

8) Безопасность (в т. ч. экологическая).

9) Программа управления качеством, модернизацией производства.

10) Основные направления по снижению
себестоимости продукции.

6. ХАРАКТЕРИСТИКА ОТРАСЛИ

1) Потенциал.

2) Конкуренция.

3) Регулирование отрасли.

4) Требования к капиталу.

5) Методы дистрибуции.

6) Внешние и внутренние факторы, влияющие на структуру отрасли.

7. МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН

1) Потенциал рынка продукции.

2) Управление конкурентной позицией.

3) Программа реализации продукции и поддержания конкурентоспособного спроса.

8. ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ

1) Форма.

2) Объем.

3) Сроки.

4) Условия привлекаемого капитала (с разбивкой по годам).

9. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН (С УЧЕТОМ РЕАЛИЗАЦИИ)

1) Предпосылки для финансовых расчетов.

2) Доходы.

3) Расходы.

4) Финансирование инвестиций и операционной деятельности.

5) Инвестиционные потоки.

6) Финансовый результат с учетом реализации проекта.

10. ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ
1) IRR.
2) NPV.
3) Точка безубыточности.
4) Срок окупаемости.
5) Коэффициент покрытия долга.

11. СТРУКТУРА КАПИТАЛА
1) Характер собственности и участия в организации.

12. АДМИНИСТРИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ

1) Корпоративно-организационная структура.
2) Менеджмент функций.
3) Финансовый менеджмент.
4) Персонал.
5) Управление рисками.